

*speciaal basisonderwijs*

**Westerwel**



*samen bouwen aan talenten*

## *Ondernemingsplan 2011*

*Met als bijlage*

***Het ondernemingsverslag 2010***

*Doorstarten; het goede behouden en nieuwe kansen benutten*

## Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Het ondernemingsplan: functie en ontwikkeling</b>	
1.1.1.	Introductie.....	3
1.2.	Visie op het ondernemingsplan.....	3
1.3.	Doel van het ondernemingsplan.....	3
1.4.	Reikwijdte ondernemingsplan.....	4
1.5.	Opbouw van het plan.....	4
1.6.	Relatie met andere beleidsdocumenten.....	4
1.7.	Schoolspecifieke kanttekeningen.....	5
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Visie, Missie en Ambitie</b>	
2.1.	Visie, missie en ambitie.....	7
2.2.	Strategie en beleid: vier hoofdlijnen.....	7
2.2.1	Inspireren (van medewerkers).....	7
2.2.2	Innoveren (van het primaire proces).....	9
2.2.3	Includeren (meer thuisnabij).....	10
2.2.4	Optimaliseren van de bedrijfsvoering (INK).....	11
2.3.	Visie, missie en ambitie van Westerwel.....	13
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Inventarisatie verbeterthema's</b>	
3.1.	Introductie.....	15
3.2.	Overzicht verbeterthema's 2011.....	18
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Verbeterdoelen 2011</b>	
4.1.	Introductie.....	21
4.2.	Van verbeterthema's naar verbeterdoelen en begroting.....	21
4.2.1	Inspireren (van medewerkers).....	21
4.2.2	Innoveren (van het primaire proces).....	24
4.2.3	Includeren (meer thuisnabij).....	27
4.2.4	Optimaliseren van de bedrijfsvoering (INK).....	28
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Integrale begroting</b>	
5.1.	Inleiding.....	31
5.2.	Verandermatrix (samenvattend).....	31
5.3.	Functiehuis.....	33
5.4	Investeringsbegroting.....	33
5.5	Inzet zorggelden .....	34
5.6.	Begrotingsmodule.....	36
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Organisatie, communicatie en besluitvorming</b>	
6.1.	Organisatie.....	39
6.2.	Communicatie.....	41
6.3.	Besluitvormingsstructuur.....	42
<b>Bijlage</b>	<b>Ondernemingsverslag 2010 .....</b>	<b>43</b>

## Hoofdstuk 1 Het ondernemingsplan: functie en ontwikkeling

### 1.1 Introductie

Het ondernemingsplan staat vanaf 2005 centraal in de jaarplanning van SSOT-scholen.

Het ondernemingsplan is aanhoudend in ontwikkeling in nauwe samenhang met:

- visie en missie document;
- het SSOT beleidskader (INK-model);
- de matrix voor de operationalisatie van verbeterdoelen en de financiering daarvan;
- het functiehuis;
- de begrotingsmodule;
- de meerjarenkalender;
- de bundeling van ondernemingsplannen in een ondernemingsplan (jaarplan) op stichtingsniveau.
- de aanscherping van "vindplaatsen" voor verbeterdoelen op schoolniveau;
- de ontwikkeling van "de cockpit" als zelfevaluatie instrument op SSOT niveau;
- verslag én plan in één document.

In het ondernemingsplan 2011 blijven de volgende zaken extra aandacht vragen:

- de doelen op stichtingsniveau en daarvan af te leiden doelen op schoolniveau;
- de formulering van prestatie-indicatoren (smart);
- de kwantificering van de verandermatrix;
- de hanteerbaarheid van de berekeningstechniek;
- investeringen (investeringsbegroting);
- inzet zorggelden.

### 1.2 Visie op het ondernemingsplan

SSOT c.q. de school ziet het ondernemingsplan als een belangrijk instrument om de verbinding tot stand te brengen tussen het strategisch en het operationele niveau.

In de *bestuursfilosofie* van SSOT gedraagt het bestuur zich als een "toezichhoudend bestuur" en worden de individuele scholen gezien als maatschappelijke ondernemingen die in hoge mate gemandateerd worden om hun interne bedrijfsvoering uit te lijnen gericht op dat ene doel: *verbetering van de kwaliteit* van het onderwijs en van de organisatie.

### 1.3 Doel van het ondernemingsplan

Het ondernemingsplan 2011 vervult de volgende functies:

- voor het bestuur is het toetssteen om te zien hoe de organisatie omgaat met haar maatschappelijke opdracht en de inzet van middelen / begin december nemen bestuur en GMR op hoofdlijnen kennis middels de bundeling van de schoolspecifieke paragrafen 5.2;
- voor algemeen directeur en directies van scholen is het een sturingsinstrument tussen strategisch en operationeel niveau / voortgang is onderdeel van het periodiek overleg (3 x jaarlijks)
- voor het management van de school is het ondernemingsplan integraal sturingsinstrument voor alle belangrijke bedrijfsprocessen binnen de eigen school;
- voor het management van scholen tevens afstemmingsdocument voor het samenwerken binnen de eigen stichting en de keuzes die gemaakt worden bij de verdeling van mensen en middelen;
- voor het personeel: een verantwoordingsdocument voor de keuzes die de werkgever in overleg met betrokkenen maakt, waardoor mede de doelen, inhoud en omstandigheden van de eigen taken in een breder perspectief worden gezet / teams worden geïnformeerd en de MR van de school wordt om instemming gevraagd;

- voor de externe partners: een verantwoordingsdocument voor de keuzes die SSOT scholen en SSOT maken / de ondernemingsplannen van scholen worden op de website [www.ssot.nu](http://www.ssot.nu) geplaatst;

#### 1.4 Reikwijdte ondernemingsplan

Dit ondernemingsplan geldt voor het schoolniveau.

Het plan is één van de ondernemingsplannen van de Stichting Speciaal Onderwijs Tilburg.

Op Stichtingsniveau worden de ondernemingsplannen van de afzonderlijke scholen opgenomen in het ondernemingsplan SSOT 2011. De planperiode is het kalenderjaar 2011.

#### 1.5 Opbouw van het plan

In dit ondernemingsplan wordt allereerst verteld wat de Stichting Speciaal Onderwijs Tilburg als geheel en de school in het bijzonder als organisatie beoogt: zie hoofdstuk 2 Visie, Missie en Ambitie.

In hoofdstuk 3 gaan we via een aantal verschillende invalshoeken op zoek naar de verbeterthema's voor 2010. Twee opmerkingen daarbij:

- wanneer verschillende invalshoeken tot het zelfde verbeterthema leiden ("doublures") is het voldoende dit verbeterthema éénmaal te vermelden;
- het blijft in dit hoofdstuk bij een eerste inventarisatie waardoor een globale omschrijving volstaat.

In hoofdstuk 4 werken we de verbeterthema's systematisch uit tot concreet geoperationaliseerde (smart geformuleerde) actiedoelen inclusief een eerste begroting van de kosten van realisatie.

In hoofdstuk 5 werken we toe naar de integrale begroting van het ondernemingsplan 2011:

- in de verandermatrix (5.2) vatten we de verbeterplannen samen;
- het functiehuis beschrijft de voor 2011 gewenste formatie;
- beide voorgaande documenten worden met de materiële instandhouding bijeen gebracht in de integrale begroting.

Tijdspad:

Aanleveren basisdocument:	voor 1 oktober
Inventarisatie verbeterdoelen:	voor 1 november
Aanleveren verandermatrix:	voor 1 december
Aanleveren ondernemingsplan /-verslag:	voor 1 januari

Aan het eind van het ondernemingsplan (hoofdstuk 6) gaan we in op de vraag hoe we t.b.v. de realisatie van dit ondernemingsplan zaken binnen SSOT organiseren, communiceren en besluiten.

#### 1.6 Relatie met andere beleidsdocumenten

In de afgelopen jaren heeft SSOT zich grondig bezonnen op de wenselijke koers; meerjarenplannen en jaarplannen én dito verslagen op bestuursniveau en op schoolniveau getuigen daarvan.

De scholen hebben kwaliteitsbeleid ontwikkeld als een cyclisch en structureel proces waarin de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie systematisch wordt gepland, uitgevoerd, gecontroleerd, geëvalueerd, bijgesteld, enz.

Iedere school van SSOT krijgt de ruimte om zich daarbij te gedragen als een autonome, integraal en strategisch denkende en handelende organisatie, waarin een helder ondernemingsplan sturing geeft aan de bedrijfsmatige activiteiten.

Het ondernemingsplan is een integraal plan op hoofdlijnen en gerelateerd aan:

- Meerjaren ondernemingsplan en meerjarenkalender
- Integraal Personeels Beleidsplan / Sociaal Plan
- Integraal Huisvestingsplan
- (Meerjaren) Onderhoudsplan
- (Meerjaren) Formatieplan
- (Meerjaren) Investeringsplan
- REC Bedrijfsplan
- Beleidsplan SWV-VO

- Zorgplan SWV WSNS
- Arbo- plan van aanpak
- Veiligheidsprotocol
- Schoolplan
- Verbeterplan
- Organisatieboek
- Functieboek

Het ondernemingsplan is het leidende document voor strategische sturing van de totale stichting en voor iedere daarbij behorende school. Hoofddaccent is daarbij WAT gaan we doen, tegen WELKE PRIJS. De verdere uitwerking van WAT en WEKLKE PRIJS in HOE, WIE en WANNEER wordt in het verbeterplan beschreven, maar speelt op de achtergrond al mee bij het maken van het ondernemingplan.

## 1.7 Schoolspecifieke kanttekeningen

### Introductie

Deze paragraaf beschrijft die ontwikkelingen in de omgeving van de school die bepalend zijn voor het stellen van prioriteiten in het ondernemingsplan 2011.

Een goed analyse model, dat helpt bij het opsporen van zulke ontwikkelingen is het DEPEST model. Met dit model wordt nagegaan wat relevante ontwikkelingen zijn in de omgeving van de school en wat dit voor maatregelen vraagt. Achtereenvolgens worden ontwikkelingen vanuit de volgende perspectieven beschreven.

Op Westerwel zijn de afgelopen jaren allerlei ontwikkelingen in gang gezet, die veel nieuw beleid tot gevolg hadden:

- van MLK, LOM en JRK naar SBO
- van Reitse Hoeve en 't Zand naar Westerwel
- van drie schoolgebouwen naar één schoolgebouw.
- Van twee directies bestaande uit 5 personen naar één directie van 3 personen.
- Van een directie bestaande uit 3 personen naar een directie bestaande uit 2 personen aangevuld met een middenmanagement.

**Demografisch** (met name kwantitatieve en kwalitatieve verschuivingen in de leerlingenpopulatie).

Westerwel is een nog steeds groeiende SBO; momenteel staan er ruim 390 leerlingen ingeschreven op school. Het leerlingenaantal is gegroeid van 362 (1 okt. 2009) naar 389 (1 okt. 2010).

Westerwel heeft 77 CUM leerlingen; het percentage CUMI leerlingen is stabiel, en is min of meer een afspiegeling van het percentage uit het voedingsgebied van de school.

Westerwel kent een groeiend aantal leerlingen met een LGF; veelal zijn dit leerlingen die voorheen geplaatst werden op cluster IV voorzieningen. In dit opzicht heeft het beleid van Westerwel aangaande het versterken van de expertise t.a.v. leerlingen met ASS, bepaald geen windeieren gelegd.

Het aantal leerlingen met LGF is 63.

Westerwel komt langzaam maar zeker wat betreft het gebouw aan de grenzen van de mogelijkheden van de school. Indien het leerlingenaantal blijft stijgen, zal zeker gezien de daling van het leerlingaantal op beide andere SBO scholen in Tilburg, beleid geformuleerd moeten worden om het stijgende leerlingaantal in te dammen. Westerwel verwacht de komende jaren een lichte teruggang van het leerlingenaantal.

**Economisch** (met name de financiële situatie).

In financieel opzicht staat Westerwel er prima voor; de school kent geen tekorten, en ruime algemene reserve. De begroting kan zonder al te grote problemen jaarlijks sluitend gemaakt worden.

Een punt van zorg blijft het beheer in financieel opzicht van de sporthal; momenteel drukt de exploitatie van de sporthal niet op de begroting; verhuur aan derden (korfbalvereniging, Beatrixcollege, Reeshofcollege, diverse basisscholen) zorgt ervoor dat er voldoende inkomsten gegeneerd worden. Het is de vraag of dit mogelijk blijft in verband met het dalend leerlingen aantal van externe gebruikers, en de bouw van nieuwe sportvoorzieningen in de Reeshof.

**Politiek** (het beleid van overheden, SSOT, onderwijs- een zorgpartners).

Westerwel participeert maximaal in passend onderwijs; voorbeelden daarvan zijn:

- het ontwikkelen van de expertise autisme waardoor vele cluster IV leerlingen op Westerwel opgevangen kunnen worden,

- het verzorgen van preventieve ambulante begeleiding,
- het verzorgen van PAB+ (SBO rugzak op de basisschool invullen).

Voorts zal Westerwel de samenwerking met zorginstellingen optimaliseren door, volgens afspraak met SSOT, een ZABT in te richten.

Op het bedrag van de lgf financiering is met ingang van het schooljaar 2010-2011 aanzienlijk gekort.

**Ecologisch** (duurzaamheid van de onderwijszorg).

Westerwel wil vooral een lerende organisatie zijn; voortdurende professionalisering zowel door externe scholing op individueel niveau, als interne scholing tijdens teamvergaderingen. De scholing richt zich zowel op (ortho)-didactische onderwerpen als op meer (ortho)-pedagogische thema's.

**Sociaal / cultureel** (brede ontwikkeling; maatschappelijke positie).

Westerwel participeert in de brede school Tam Tam en werkt nauw samen met Kinderstad in het kader van BSO +.

**Technologisch** (media; eigentijds leren; leren in en buiten de school).

Westerwel is een moderne school; in alle groepen zijn digi-borden geplaatst welke zeer intensief gebruikt worden. Het is de bedoeling dat ook instructieruimten de komende jaren met digi-borden uitgerust worden.

De computer wordt steeds vaker ingezet om leerlingen op een andere manier te laten leren; het verwerken van leerstof op de computer wordt meer en meer een leerdoel.

## Hoofdstuk 2 Visie, Missie en Ambitie

### 2.1 Visie, missie en ambitie<sup>1</sup>

In het kader van het meerjarenbeleidsplan 2008-2012 is de visie van SSOT als volgt verwoord.

SSOT richt zich op optimale ontwikkeling en maatschappelijke integratie van kinderen en jeugdigen die speciale onderwijszorg nodig hebben.

*Motto: "geen kind een dag over straat".*

Daarvan afgeleid is de missie:

SSOT verzorgt én bevordert kwalitatief hoogwaardig, geïntegreerd en zo thuisnabij mogelijk speciaal onderwijs.

*Motto: "Passend onderwijs".*

De visie en missie is vertaald in de volgende strategische doelen:

Intern:

- SSOT scholen zijn aantoonbaar van uitstekende kwaliteit;
- de expertise van SSOT is voor iedereen beschikbaar;
- SSOT neemt initiatieven om expertise verder te ontwikkelen en te verspreiden (meer thuisnabij in te zetten).

Extern:

- bestuurlijke krachtenbundeling regionaal (speciaal en regulier);
- intensivering van de samenwerking met ouders, zorg en overheden (Passend Onderwijs).

Ten behoeve van het meerjarenbeleid 2008-2012 is geïnterviewd welke thema's, in het perspectief van bovenstaande visie en missie, aandacht vragen. Deze inventarisatie is schematisch samengevat in bijlage 1: "strategie en beleid 2008-2012".

Bij de verdere ordening en uitwerking van deze verbeterthema's voor de planperiode 2008-2012 onderscheiden we drie inhoudelijke en één ondersteunende categorie verbeterthema's namelijk:

- inspireren (van medewerkers);
- innoveren (van het primaire proces);
- includeren (meer thuisnabij);
- optimaliseren van de bedrijfsvoering (INK)

In paragraaf 2.2. lichten we deze categorieën nader toe.

## 2.2 Strategie en beleid: vier hoofdlijnen

### 2.2.1 Inspireren (van medewerkers)

*De eerste categorie verbeterthema's is gericht op het optimaliseren van het functioneren van de medewerkers op de werkvloer.*

Uitgangspunt is, dat we de medewerkers beschouwen als "het kapitaal" van de Stichting, anders gezegd als de "hoeders van de expertise speciaal onderwijs".

Voor de kwaliteit van het speciaal onderwijs (in welk werkveld dan ook) is het van groot belang dat we in de medewerkers (blijven) investeren.

Ongeacht de werkplek zal naar onze mening ook in de toekomst grote behoefte blijven bestaan aan "speciale leraren".

We inspireren medewerkers door hen te betrekken bij beleidsontwikkeling (de lerende organisatie; medezeggenschap); door het creëren van zo optimaal mogelijke werkomstandigheden (optimale werkplek; ARBO-beleid; werkgelegenheidsbeleid en mobiliteit; preventie ziekteverzuim); door te bouwen aan een collegiaal/professionele cultuur (samenwerken; opleiden in school; netwerken); door

<sup>1</sup> Dit is de basistekst 2008. Voor de stand van zaken voorjaar 2010 zie bestuursverslag 2009 op [www.ssot.nu](http://www.ssot.nu)

professionalisering (ontwikkelen van opleidingstrajecten; scholing en beloning) en accreditatie (een leven lang leren; DRO-NSA voor de directieleden; masters, HKP en MSc/MA voor groepsleraren) en door het inrichten van interne (techniek; JRK-VVE; SBO; V(S)O-maatwerk; Mats) en externe professionele netwerken.

In 2007 is op alle SSOT scholen een medewerkers tevredenheids onderzoek (MTO) afgenomen dat belangrijke aanknopingspunten biedt voor verdere optimalisering van het organisatiegebied "management van medewerkers" en de resultaten in dit verband i.c. "de waardering door medewerkers".

Wat verwacht SSOT van haar medewerkers?

Wat is de relevantie van het strategisch beleid voor het dagelijks werk van de medewerker op de werkvloer? In "strategie en beleid 2008-2012" (bijlage 1) zijn voor 2011 de volgende aanbevelingen aan iedere medewerker persoonlijk gedaan:

- 1) **verbeter het primaire proces;**
- 2) **betrek leerlingen en ouders;**
- 3) **initieer "meer thuisnabij";**
- 4) **denk breed;**
- 5) **maak expertise (aan)toonbaar.**

De uitdaging voor iedere medewerker binnen SSOT is, deze speerpunten te vertalen in persoonlijke doelen en daden.

Inspireren en managen van medewerkers is binnen SSOT ondermeer geoperationaliseerd in de kwaliteitskaarten leiderschap en management van medewerkers. Voor de voornemens 2008-2012 geldt dat het perspectief is "nog meer leven te blazen in wat er al is" (inspireren). Naarmate thema's beter geoperationaliseerd en geïmplementeerd zijn en daarmee behoren tot de routine van scholen, plaatsen we ze onder hoofdlijn 4 i.c. "optimaliseren van de bedrijfsvoering" (INK).

Naar aanleiding van het MTO 2007 zijn onderstaande verbeterthema's geïnventariseerd voor de periode 2008-2012. Het MTO wordt in 2011 geëvalueerd en herhaald.

## Verbeterthema's 2008-2012

### 1. Informatie en communicatie.

- 1.1 SSOT draagt er zorg voor dat alle medewerkers op stichting- en schoolniveau goed geïnformeerd zijn én blijven over de thema's:
  - visie en missie;
  - strategisch beleid;
  - organogram en bestuursfilosofie;
  - verdeling van middelen;
  - gebruik kwaliteitskaarten (INK).
- 1.2 SSOT ontwikkelt c.q. handhaaft op stichting- en schoolniveau een effectieve informatie- en overlegstructuur.

### 2. Personeelsbeleid.

- 2.1. SSOT ontwikkelt op basis van de notitie "mobiliteitsbeleid" (september 2007) en het daaraan door bestuur, directies en GMR gegeven draagvlak, werkgelegenheids- en mobiliteitsbeleid. Bedoeling is in 2008 hierover DGO te voeren en een besluit te nemen.
- 2.2 SSOT wil de professionalisering van leraren bevorderen door scholing te belonen (notitie "scholing en beloning", september 2007). Na kennisname van de opvattingen van de commissie Rinnooy Kan (eind september 2007) zal een voorstel worden ontwikkeld voor besluitvorming in het voorjaar 2008. Het besluit zal met terugwerkende kracht vanaf 01-08-2007 worden ingevoerd.
- 2.3 SSOT streeft een hoge arbeidssatisfactie van medewerkers na (inclusief transparantie over het gevoerde salarisbeleid).
- 2.4 SSOT ontwikkelt in 2008 een systematische aanpak van "beoordelen".
- 2.5 SSOT directieleden vertalen in de jaarlijkse gesprekken met het personeel gezamenlijk vastgestelde streefdoelen naar persoonlijke prestatie indicatoren en persoonlijke ontwikkelingsplannen voor de medewerker (zie ook paragraaf 2.3)

### 3. Taakbeleid en taakbelasting.

- 3.1 SSOT medewerkers zijn betrokken bij het ontwikkelen, bepalen en uitvoeren van taakbeleid (invulling normjaartaak).

- 3.2 Medewerkers van SSOT scholen zijn betrokken bij de samenstelling van de werkroosters en worden ondersteund bij het op een efficiënte wijze omgaan met werkdruk en werkdrukbeleving.
- 3.3 SSOT streeft er naar het ziekteverzuim onder medewerkers door preventie en ziekteverzuimbegeleiding te beperken tot 5% of minder.

#### **4. Werkomstandigheden (de werkplek).**

- 4.1 SSOT-scholen dragen zorg voor een optimale hygiëne in de werkomgeving.
- 4.2 SSOT-scholen voeren veiligheidsbeleid en ARBO-beleid (RI&E vóór inhuizing nieuwbouw en vervolgens om de twee jaren).
- 4.3 SSOT-scholen realiseren optimale vervanging van kort- en langdurig zieke medewerkers; met het vervangingsfonds zal worden overlegd over een zo flexibel mogelijke inzet van vervangingsfonds middelen.

#### **5. Public relations en communicatie.**

- 5.1 Contact en communicatie tussen twee naastliggende organisatielagen (leerlingen/ouders – medewerkers – directie - algemene directie – bestuur – externe partners en overheden) verloopt (tenminste voor een deel) systematisch en gepland conform de bestuursfilosofie van SSOT.
- 5.2 Datzelfde geldt voor overige in- en externe contacten.
- 5.3 SSOT-scholen ontwikkelen een plan, gericht op de systematische aanpak en verbetering van ouderbetrokkenheid.

#### **2.2.2 Innoveren (van het primaire proces)**

*De tweede categorie verbeterthema's is gericht op het optimaliseren van het primaire proces.*

De kwaliteit van het primaire proces is in hoge mate bepalend voor de vraag of we er in slagen optimale resultaten te boeken bij het onderwijzen van leerlingen met een (leer)belemmering c.q. –beperking. Wat is goed onderwijs en daaraan gekoppeld de beantwoording van de vraag “wat is goed speciaal onderwijs”?

Welke eisen stellen we aan de pedagogisch didactische relatie (de betrokkenheid van leraren en leerlingen v.v.), het aanbod, de doorgaande lijn daarvan (met name ook de overgang PO-VO en V(S)O-MBO), de leerdoelen; de bestede tijd, het onderwijsleerproces i.c. de instructie, de interactie, de differentiatie, de feedback en hoe ontwikkelen en monitoren we dat?

Scholen stellen zichzelf voortdurend doelen gericht op de verbetering van het primaire proces. Op stichtingsniveau worden voor relevante thema's initiatieven genomen, dan wel zaken gezamenlijk opgepakt (techniek; VVE; SBO-ICT; smartboard en active board; passend rekenwiskunde onderwijs e.a.).

Belangrijk is het op de werkvloer handen en voeten te geven aan het organisatiegebied “management van het primaire proces” waardoor resultaatgebieden als “opbrengsten” en “waardering door leerlingen” optimaal scoren. Medewerkers en directie stemmen met elkaar af aan welke criteria het management van het primaire proces dient te voldoen en op welke wijze deze afspraken worden verantwoord, gemonitord en/of gecontroleerd.

Actueel aandachtspunt is de vraag naar de controle van “opbrengsten” (invoering Pedagogisch Didactisch Registratiesysteem (PDR)) en het (aan)toonbaar maken van de vaak impliciete expertise binnen het speciaal onderwijs (kennistechnologie speciaal onderwijs). Motto is “laat zien wat werkt” waarbij scholen hun succesvolle aanpakken “in woord en beeld” brengen en beschikbaar stellen, zodat leraren en leerlingen, ongeacht het werkveld waarin ze werken en leren, daarvan kunnen profiteren.

#### **Verbeterthema's 2008-2012**

1. SSOT scholen ontwikkelen in 2008 de kwaliteitskaart “management van het management van het primaire proces”; de kwaliteitskaart maakt duidelijk op welke wijze het antwoord op de volgende vragen wordt “gemanaged”.
  - Is de pedagogisch didactische relatie adequaat?
  - Is het aanbod en de doorgaande lijn conform de afspraken?
  - Richt het onderwijs zich op de afgesproken leerdoelen in de afgesproken tijd (i.p.v. activiteiten georiënteerd werken)?

- Variëren de werkvormen mee met begeleid, exploratief en actief leren.
  - Verloopt de structurering, begeleiding en ondersteuning conform de visie van SSOT en de school?
  - Is de instructie (geleide instructie), (re)constructie, interactie, differentiatie, feedback (reflectie) adequaat ingericht?
  - Is sprake van “leren op maat” gelet op leerstijl, achtergrond, leervermogen (tutoring; pre-teaching)?
  - Zijn de opbrengsten conform vermogen en verwachting.
3. SSOT scholen betrekken bij hun innovatieplannen 2008-2012 de PKO resultaten (en het actuele toetsingskader) en de bovenschoolse SSOT-activiteiten op het gebied van ICT, techniek, JRK-VVE etc.
  4. Vanaf september 2007 is op alle SSOT scholen (locaties) een smart of active board in bedrijf; betrokken leraren nemen deel aan de gebruikersgroep. Eind schooljaar 2007-2008 worden de ervaringen geëvalueerd en vertaald in aanbevelingen voor verdere implementatie.
  5. Najaar 2007 ontwikkelt SSOT (met externe ondersteuning) de PDR module “Opbrengsten”; inmiddels is een Programma van Eisen gereed.
  6. SSOT scholen maken in 2008 op één aspect van het onderwijsleerproces hun expertise (aan)toonbaar middels streaming video (5-minuten clip). De video wordt geplaatst in Fronter en op de website.

### 2.2.3 Incluseren (meer thuisnabij)

*De derde categorie verbeterthema's beschrijft de inkluderende initiatieven die SSOT c.q. de school in het kader van Passend Onderwijs neemt.*

De Stichting Speciaal Onderwijs Tilburg stelt zich ten doel: *het verzorgen én bevorderen van kwalitatief hoogwaardig en zo thuisnabij mogelijk speciaal onderwijs.*

Deze centrale doelstelling vraagt van de scholen náást het zelf verzorgen van onderwijs ook initiatief te nemen dat gericht is op preventie (het voorkomen van verwijzing naar het speciaal onderwijs) en reïntegratie (het zo thuisnabij mogelijk inrichten van speciale voorzieningen i.c. includeren).

In de notitie “Koersen op de kansen van het kind” (februari 2007) is deze visie nader uitgewerkt. Deze derde hoofdroute in het beleid vraagt van de scholen en de medewerkers een cultuuromslag die zijn weerga niet kent: “werk vraaggestuurd; denk breed; volg de leerling; vent je expertise uit; maak jezelf overbodig!”

Includeren i.c. het zo thuisnabij mogelijk organiseren van een “dekkend netwerk van voorzieningen” vraagt om een zo efficiënt mogelijk gebruik van beschikbare middelen. Daar waar witte vlekken zijn of nieuw initiatief wordt gevraagd wil SSOT constructief meebouwen en ontwikkelen (Maatwerk; Mats; Parelconstructies ZML; SBO autisme pilot etc.).

SSOT zet ten behoeve van een werkbare infrastructuur voor Passend Onderwijs in op regionale regie en samenwerking. Bestuurlijke krachtenbundeling van zowel het regulier als het speciaal onderwijs is daartoe een voorwaarde; de betrokkenheid van ouders op alle niveaus een eerste vereiste.

Essentieel voor het welslagen van “includeren” is de samenwerking met ouders, jeugdhulpverlening, zorgpartners, en overheden; het “breed” leren denken (onderzoek “Speciaal en Breed”; ZABT; Crossroads); de inrichting van de Centra voor Jeugd en Gezin; een geïntegreerde indicatiestelling; de ontwikkeling van 6, 12 en 24 uren onderwijszorg arrangementen voor speciale leerlingen in de onderscheiden werkvelden; werken conform het uitgangspunt één persoon, één plan.

### Verbeterthema's 2008-2012

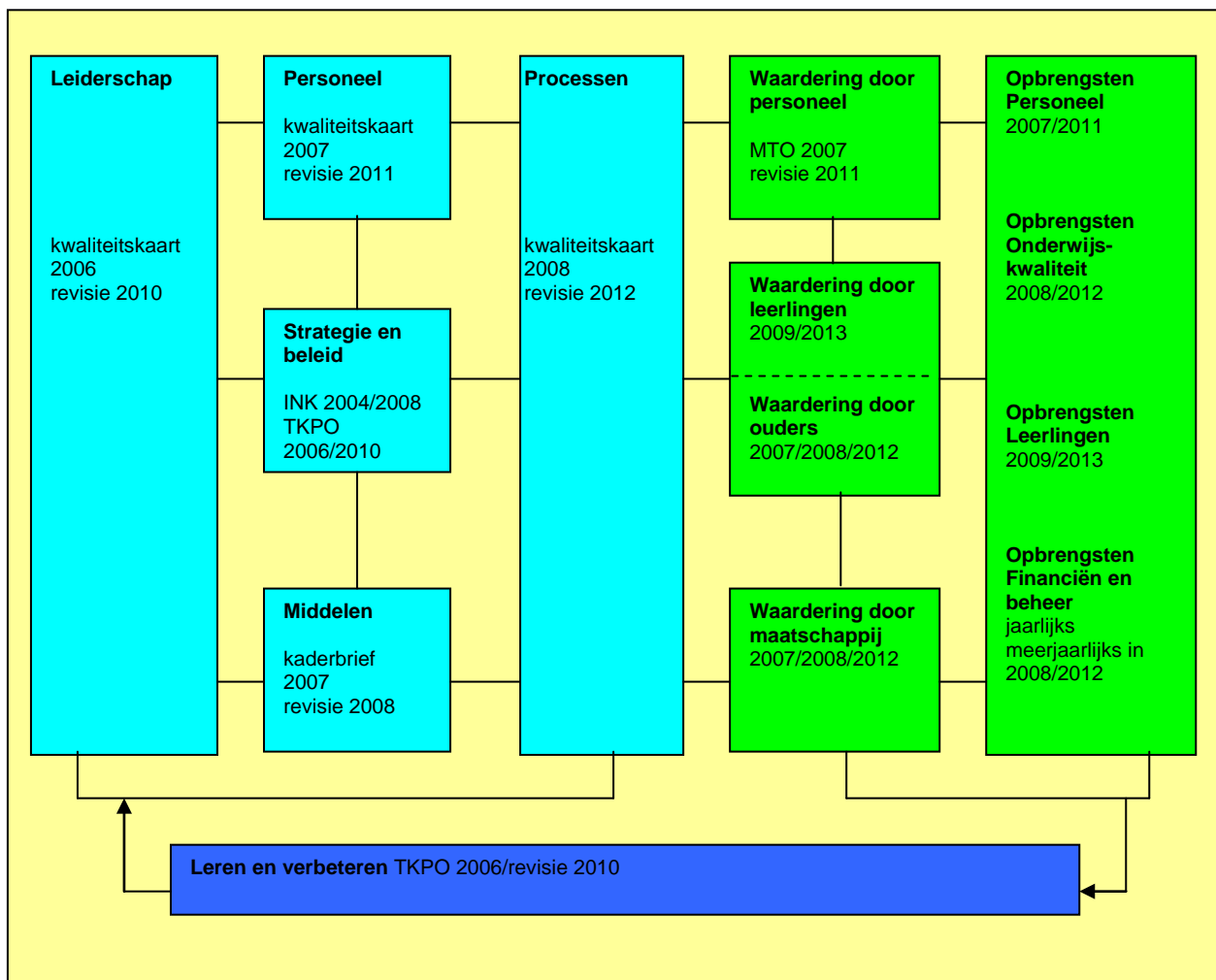
1. SSOT streeft naar bestuurlijke krachtenbundeling met het speciaal onderwijs in de regio (SSOMB) en met het regulier onderwijs in de regio (WSNS, REC, Samenwerkingsverband VO en Besturen Overleg Primair Onderwijs).
2. SSOT participeert actief in het regionaal overleg Passend Onderwijs. Doel is onder aanvaardbare condities in de loop van 2007-2008 als regionaal “veldinitiatief” of “experiment” verder te werken aan “Passend Onderwijs”.
3. SSOT onderschrijft actief de voornemens zoals beschreven in de regionale samenwerkingsovereenkomst Passend Onderwijs (PO) en de intentieverklaring (VO) Passend Onderwijs.
4. SSOT betreft ouders en zorg actief bij het realiseren van “Passend Onderwijs en Passende Zorg”.

5. SSOT werkt actief mee aan de realisatie van het regionale draaiboek Passend Onderwijs 2007-2011 en de daarin geoperationaliseerde doelen.
6. SSOT scholen ontwikkelen op sector en schoolniveau concrete inkluderende activiteiten en dragen zorg voor een adequate beschrijving daarvan.

#### 2.2.4 Optimaliseren van de bedrijfsvoering (INK)

De vierde categorie verbeterdoelen is gericht op het optimaliseren van de bedrijfsvoering op stichting- en schoolniveau. Ordening gebeurt aan de hand van de organisatie- en resultaatgebieden van het INK-model.

Het realiseren van de bedrijfsfilosofie van SSOT vraagt voortdurend onderhoud en (hernieuwde) borging. SSOT wil bedrijfsmatig efficiënt en effectief werken; de scholen streven op dit punt certificering door een erkend instituut na. Voor de periode 2008-2012 geldt de volgende (t.o.v. 2005 bijgestelde) planning.



Teams en directies werken aan de verdere systematisering en optimalisering van de bedrijfsprocessen. De volgende instrumenten worden ingezet:

- het INK model als beleidskader (nadere uitleg volgt in bijlage 2);
- de TKPO analyse als diagnose instrument;
- de PDCA cyclus als procesgang;
- de meerjarenkalender als synchronisatie instrument en
- het ondernemingsplan en –verslag als integraal werkdocument.

In de planperiode 2004-2008 zijn afspraken gemaakt c.q. kwaliteitskaarten ontwikkeld voor de volgende aspecten:

- integraal personeelsbeleid
- leiderschap;
- management van middelen;
- management van medewerkers.

Verdere ontwikkeling, borging en revisie maakt onderdeel uit van het strategisch beleidsplan 2008-2012 en verder. Najaar 2008 start het gebruik van “de cockpit” als integraal kwaliteitszorg instrument.

## **Verbeterthema's 2008-2012**

### **1. Leiderschap.**

- 1.1 SSOT scholen implementeren in 2008 de kwaliteitskaart leiderschap; revisie is gepland in 2010.

### **2. Strategie en beleid.**

- 2.1 SSOT synchroniseert op stichtings- en schoolniveau de INK thema's conform de bijgestelde meerjarenkalender (zie hierboven); najaar 2007 is daarmee de eerste meerjarencyclus met INK (meerjarenbeleid 2004-2008) doorlopen.
- 2.2 SSOT betreft de resultaten van de toets “Totale Kwaliteit Primair Onderwijs” (TKPO 2006) bij het stellen van prioriteiten binnen “strategie en beleid” en “leren en verbeteren”; revisie is gepland in 2010.
- 2.3 SSOT betreft de volgende in- en externe informatiebronnen bij de verdere ontwikkeling van het strategisch beleid 2008-2012:
- medewerkers tevredenheids onderzoek (najaar 2007);
  - onderzoek Speciaal en Breed en opvattingen van ouders (najaar 2007);
  - ontvangen suggesties n.a.v. reacties op “verslag en beleid op hoofdlijnen” (najaar 2007).

### **3. Management van middelen.**

- 3.1 De verdeling van beschikbare middelen gebeurt conform de (geactualiseerde) kaderbrief van mei 2007 (over 2008); prestatie indicatoren zijn opgenomen in het EFJ 2006; actualisering gebeurt in het voorjaar 2008 (t.b.v. 2009).
- 3.2 Voorjaar 2008 is nieuwbouw gerealiseerd van ZML De Bodde, SBO Zonnestein, Praktijkschool De Poort, SBO Noorderlicht en SBO Westerwel. Realisatie nieuwbouw ZMOK is voorzien in het najaar 2008. Uitbreiding ZML zal in de loop van 2008 tot stand komen.
- 3.3 Na realisatie nieuwbouw ontwikkelt het bestuursbureau met betrokken directeuren van scholen ondermeer een meerjaren onderhoudsplan.

### **4. Management van medewerkers.**

- 4.1 SSOT verwerkt de afspraken die in het kader van “Integraal Personeelsbeleid” (2004-2008) zijn gemaakt in het SSOT organisatieboek. Voorjaar 2008 is e.e.a. via Fronter voor alle medewerkers toegankelijk.
- 4.2 SSOT scholen werken conform de kwaliteitskaart “management van medewerkers” (zie voor het verbeterplan 2008-2012 de hoofdlijn “inspireren van medewerkers”); revisie is voorgenomen in 2011.

### **5. Management van het primaire proces.**

- 5.1 SSOT ontwikkelt in 2008 de kwaliteitskaart “Management van het primaire proces”; oriëntatie start najaar 2007. De kwaliteitskaart “management van het primaire proces” is najaar 2008 gereed; implementatie wordt beoogd vóór 2012 (revisie).

### **6. Waardering door personeel.**

- 6.1 SSOT vertaalt de resultaten van het medewerkers tevredenheids onderzoek 2007 (MTO) in beleidsvoornemens 2008-2012 (zie 2.2.1 “inspireren van medewerkers”).
- 6.2 De werkgroep “tevredenheids onderzoek” maakt in het najaar 2007, het MTO 2007 gereed voor hernieuwde afname (2011).

### **7. Waardering ouders en leerlingen.**

- 7.1 SSOT besteedt tijdens de studiedagen van najaar 2008 op stichtingsniveau aandacht aan dit thema. Met name de resultaten van eerder schoolspecifiek onderzoek en het regio brede onderzoek “Speciaal en Breed” (najaar 2007) zullen daarbij betrokken worden. Tevens is het de bedoeling met vertegenwoordigende ouders in gesprek te gaan. SSOT vertaalt de resultaten in een verbeterplan op stichtings- en schoolniveau; revisie 2008 (ouders) en 2009/2013 (leerlingen).

**8. Waardering door de maatschappij.**

- 8.1 Middels het EFJ voldoet SSOT aan haar (verticale) verantwoordingsverplichting naar het ministerie. SSOT legt horizontaal verantwoording af via een inhoudelijk jaarbericht (website) en een integraal jaarverslag/strategisch beleidsplan op hoofdlijnen (toezending aan 125 belanghebbenden, waarbij om reactie is gevraagd). Het bestuur/de algemeen directeur handelt conform de bestuurscode "good governance".
- 8.2 SSOT realiseert periodiek overleg tussen bestuur en gemeente (wethouder).
- 8.3 Najaar 2008 (studiedagen 2008) zal SSOT belanghebbenden opnieuw vragen aan te geven hoe zij de activiteiten van SSOT waarderen.

**9. Opbrengsten.**

- 9.1 SSOT scholen ontwikkelen op schoolniveau een plan van aanpak gericht op het objectief in beeld brengen van de gerealiseerde opbrengsten in relatie tot mogelijkheden en verwachtingen (opbrengsten onderwijskwaliteit).
- 9.2 SSOT ontwikkelt in het najaar 2007 een programma van eisen voor de module "onderwijskwaliteit/opbrengsten" binnen het Pedagogisch Didactisch Registratie systeem; realisatie en invoering op stichtingsniveau zijn voorgenomen in 2008.
- 9.3 SSOT koppelt opbrengsten t.a.v. personeel, ouders, leerlingen tevens aan de evaluatiegegevens die in het kader van "waardering" zijn verzameld: voor leerlingen 2009; revisie ouders 2008; revisie personeel 2011.
- 9.4 SSOT hanteert, gelet op de risico analyse EFJ 2006, voor "opbrengsten financiën en beheer" een intensieve jaarcyclus; het meerjarenperspectief 2004 wordt herzien in 2008 en 2012.

**10. Tussenevaluatie 2010.****Introductie.**

In 2010 is het meerjarenbeleidsplan 2008-2012 tussentijds als volgt geëvalueerd:

- 1) drie externe gegadigden voor de functie van kwaliteitszorgcoördinator SSOT gaven in april 2010 hun visie op de voortgang;
- 2) directieleden van SSOT plaatsten in april 2010 hun persoonlijke accenten bij het lopende meerjarenplan;
- 3) tijdens de studiedagen najaar 2010 zijn vanuit zelfevaluatie (cockpit) en audit "leiderschap" kanttekeningen geplaatst bij de verdere ontwikkeling.

**Conclusies**

- 1) Bij de realisatie van het meerjarenplan 2008-2012 zullen de leidinggevenden het accent verleggen van een beheersmatige/productgerichte aanpak naar een meer betekenisvolle/procesgerichte (HRD) benadering.
- 2) Leidinggevenden bevorderen "het professionele gesprek" met de medewerkers door:
  - gericht te zijn op de zône van naaste ontwikkeling (T+1);
  - "verantwoording met gezag" te beschouwen als een te ontwikkelen competentie van medewerkers;
  - verbeterthema's te vertalen in opbrengsten (leerwinst).
- 3) In het "profiel van de SSOT school anno 2010" is vastgelegd wat de kenmerken zijn van de SSOT school in de toekomst. Dit profiel zal in november 2010 worden vastgesteld.

**2.3 Visie, missie en ambitie van Westerwel****Introductie**

In deze paragraaf volgt een toelichting op de schoolspecifieke keuzes/accenten n.a.v. paragraaf 2.2.

*De basisschool waar het kan, het SBO waar het moet, en het onderwijs zo thuis nabij mogelijk gerealiseerd.*

Wij maken dit waar door:

- Deelname aan allerlei projecten in het kader van Passend Onderwijs zoals preventieve ambulante begeleiding en PAB+ (SBO-rugzak; zorgformatie op basisschool inzetten, met personele inzet vanuit Westerwel op de basisschool aangevuld met casemanagement). Op deze manier wordt getracht leerlingen zoveel mogelijk in werkveld 1 te helpen.
- De expertise ASS inzetten waardoor leerlingen uit werkveld 3 hun plaats kunnen vinden op Westerwel (werkveld 2).
- Opvangen van LGF-leerlingen die binnen het reguliere basisonderwijs niet voldoende geholpen kunnen worden.

Samen bouwen aan talenten.

Wij zien het als een opdracht alle mogelijkheden van de leerling te benutten. Anders gezegd: wij proberen uit de leerlingen te halen wat er in zit.

Wij proberen deze ambitie waar te maken d.m.v.:

- een schoolorganisatie verdeeld in drie leerroutes: jonge risico kinderen, leerlingen met een leerbeperking en leerlingen met een leerbelemmering. Tussen deze leerroutes staan geen 'schotten' maar liggen waar mogelijk diverse dwarsverbanden. Zo willen we zo dicht mogelijk bij de onderwijsbehoefte van de leerlingen komen. Onze uitdaging is om deze dwarsverbanden steeds verder uit te breiden.
- Een pedagogisch basisklimaat gebaseerd op de opvattingen van Luc Stevens.

De eerste component van het pedagogisch basisklimaat zijn de kenmerken van ontwikkeling:

- het pro-actieve karakter van ontwikkeling; elk kind wil en kan zich ontwikkelen en is daartoe in beginsel toegerust, maar moet daar ook de gelegenheid voor krijgen.
- Kinderen verschillen in talent, tempo en temperament. Deze verschillen moeten wij als vanzelfsprekend beschouwen. In onze aanpak zijn deze verschillen het uitgangspunt.
- De psychologische basisbehoeften die motivatie voeden; de behoefte aan relatie, aan competentie en aan autonomie.

De tweede component van het pedagogisch basisklimaat wordt gevormd door de algemene doelstelling van opvoeding en onderwijs; zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. De bovengenoemde kenmerken van ontwikkeling en de algemene doelstelling van opvoeding en onderwijs vragen om een derde component, namelijk ondersteuning en uitdaging. De weg van opvoeding en onderwijs is voor ons een weg van voordoen, structureren en helpen, maar ook een weg van even loslaten en zelf proberen. Ondersteuning kan pas effectief zijn als het leidt tot uitdaging om een taak op je te nemen en uit te voeren. Uitdaging kan pas effectief zijn als de leerling 'weet' dat de leraar beschikbaar blijft voor ondersteuning. Daarbij hoort ook de acceptatie van het resultaat van het werk.

Ondersteuning heeft altijd een uitdagingaspect en werkzame uitdaging altijd een ondersteuningsaspect. Zijn ondersteuning en uitdaging voor hun effect van elkaar afhankelijk, samen zijn ze voor hun werkzaamheid afhankelijk van de basale voorwaarden voor elke ontwikkeling namelijk (zelf)vertrouwen en hoge verwachtingen, de vierde component.

- Efficiënt, doelgericht, modern en gedifferentieerd onderwijs. Wij doen dit door:
  - ontwikkelingsperspectieven die leidend zijn voor het leerstofaanbod
  - individuele handelingsplannen
  - zorgvuldige observaties
  - toetsing en evaluatie, en
  - effectief klassenmanagement, met een centrale plaats voor de ontwikkeling van de instrumentele vaardigheden.
- Westerwel als lerende organisatie, en sterk op inhoud sturend leiderschap.

Doorstarten; het goede behouden en nieuwe kansen benutten.

De vele veranderingen en vernieuwingen die de afgelopen jaren in gang zijn gezet, en de recente nieuwe directie- en managementstructuur (zie 1.7) zullen geborgd moeten worden. Daarbij is het belangrijk waardevolle en goede ervaringen te behouden, en tegelijkertijd oog te hebben voor nieuwe kansen en mogelijkheden.

## Hoofdstuk 3 Inventarisatie verbeterthema's

### 3.1 Introductie

Dit hoofdstuk ondersteunt de inventarisatie van verbeterthema's voor het ondernemingsplan 2011. Ordening gebeurt vervolgens in paragraaf 3.2 conform de vier in hoofdstuk 2 beschreven hoofdlijnen. Deze eerste globale inventarisatie wordt smart uitgewerkt in hoofdstuk 4 van dit ondernemingsplan. In vet zijn de specifieke accenten voor 2011 weergegeven.

#### 1. Opbrengsten

Actuele opvattingen over goed onderwijs vragen erom opbrengsten als vindplaats voor verbeterdoelen 2011 expliciet bovenaan te plaatsen. De meest relevante verbeterdoelen betreffen:

- het onderwijsaanbod van *rekenen, taal en sociale competentie*<sup>2</sup>;
- kwaliteit van de instructie
- de opbrengsten per leerling (PDR; datacare; CiTO);
- de opbrengsten per groep; school; benchmark tussen scholen (zie kengetallen);
- het plannen van onderwijs op basis van het ontwikkelingsperspectief (planmatig handelen; leerlijnen);
- de zorgstructuur in de school (1-zorgroute; ZA(B)T).

Scholen die deelnemen aan de rekenpilot c.q. gebruik maken van de diensten van de didactisch medewerker R&W vermelden hier hun schoolspecifieke doelen.

Nieuw voor het ondernemingsplan 2011 is het meerjarenperspectief voor VVE (betreft de SBO's; De Klimmer en De Bodde volgen). Op hoofdlijnen is afgesproken dat scholen in 2011:

- afspraken maken over het onderwijskundig management VVE;
- het binnenschools leren borgen;
- kennismaken met "brede school activiteiten" in het kader van VVE;
- het jaarplan VVE 2011 realiseren.

Specifieke aandacht vraagt de inrichting van het ZA(B)T. Naar het model van SBO Noorderlicht zullen in de periode 2009-2012 alle speciale scholen in Midden-Brabant deze functie in hun school opbouwen. Voornemens in dit verband vertalen naar verbeterdoelen 2011.

Tenslotte ook aandacht voor de invoering van referentieniveaus. Leerlijnen, tussendoelen, leerlingvolgsystemen en toetsen in de school dienen overeen te stemmen met het referentiekader (zie [www.taalenrekenen.nl](http://www.taalenrekenen.nl)).

#### 2. Resultaat PKO

Het meest recente inspectieverslag geeft aan waar verbeterprioriteiten dienen te liggen.

Bovenschools zijn de thema's: kwaliteitszorg, kwaliteit van het aanbod en opbrengsten (zie 1) belangrijk.

Nieuw voor het plan 2011: de inspectie verlangt een recente meting (< 2 jaar) naar de veiligheidsbeleving van de leerlingen; SSOT is gestart met een inventarisatie van geschikte instrumenten (overzicht volgt vóór 15 oktober). Over de afname worden najaar 2011 afspraken gemaakt.

Bij Parcours is voor 2011 een inspectiebezoek aangekondigd (PKO).

#### 3. Doelen ondernemingsplan schoolniveau 2010.

Van de meeste verbeterdoelen uit het ondernemingsplan 2010 is najaar 2010 wel bekend in hoeverre ze nog aandacht vragen in 2011. Neem die doelen (thema's) mee naar 2011.

*Plan en verslag in één document!*

*In het kader van het ondernemingsverslag 2010 voorkom je dubbel werk / is het voldoende wanneer je onderstaande onderdelen van het format uit hoofdstuk 4 van het ondernemingsplan 2010 invult.*

*Het aangevulde hoofdstuk 4 uit het ondernemingsplan 2010 is vervolgens het schooljaarverslag 2010.*

VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

#### 4. Het vigerende schoolplan.

Het schoolplan bevat de verbeterdoelen zoals die in de lopende vierjaren cyclus op schoolniveau zijn uitgewerkt. Neem de relevante verbeterdoelen 2011 uit het schoolplan op in deze inventarisatie.

<sup>2</sup> De drie belangrijkste domeinen van het curriculum (Deltaplus methode).

## 5. Relevante kengetallen.

Opvallende en relevante kengetallen (samenstelling leerlingenpopulatie; samenstelling team van medewerkers; ziekteverzuim; schoolverzuim, "mijn cfi" e.a.) kunnen aanleiding zijn om beleidsmatig te reageren/anticiperen (zie Fronter > platform directies > INK kengetallen).

Voeg relevante verbeterdoelen toe aan de inventarisatie.

Nieuw voor het plan 2011: scholen stellen schoolspecifieke doelen in het kader van ziekteverzuim en ziekteverzuimfrequentie en ontwikkelen n.a.v. "kwadrant analyse" op schoolniveau een plan van aanpak.

## 6. INK-gestuurde thema's (Cockpit).

In augustus 2009 hebben alle scholen en BSO met behulp van de cockpit beschreven hoe de kwaliteitszorg op schoolniveau ervoor staat. Bedoeling is die domeinen die onvoldoende scores ter hand te nemen. Geef bij deze vindplaats aan welke verbeterdoelen in 2011 hiervan zijn afgeleid.

Nieuw: de cockpit 2011 is geactualiseerd en aangevuld (kwaliteitskaarten "strategie en beleid" en "management van middelen"). Tijdens de studiedagen in oktober 2010 zijn de volgende afspraken gemaakt over de hanteringswijze in 2011.

- 1) De kwaliteitskaarten van de cockpit 2011 blijven de onderlegger bij het realiseren van de kwaliteitszorg. In het schooljaar 2010-2011 scoort iedere schooldirectie tenminste "management van middelen" en "strategie en beleid". De scores worden besproken in het 3<sup>e</sup> periodieke overleg tussen schooldirectie en algemeen directeur..
- 2) In november 2010 worden nadere afspraken over de voortgang van de audit(s) gemaakt.
- 3) Leidinggevenden bevorderen "het professionele gesprek" met de medewerkers door:
  - gericht te zijn op de zône van naaste ontwikkeling (T+1);
  - "verantwoording met gezag" te beschouwen als een te ontwikkelen competentie van medewerkers;
  - verbeterthema's te vertalen in opbrengsten (leerwinst).

Binnen het organisatiegebied "Management van medewerkers" valt de invoering van de regeling beoordelingsgesprekken en de realisatie van de functiemix. Verbeterdoelen in 2011 opnemen in dit ondernemingsplan.

Nieuw voor het plan 2011: vóór de zomervakantie 2011 afname medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO). Uiterlijk 1<sup>e</sup> Paredag van september 2011 plan van aanpak gereed.

In het kader van de meerjarencyclus 2008-2012 is tijdens de studiedagen in oktober 2009 door de directies van scholen opnieuw positie bepaald (TKPO; NSA). Vanuit deze positiebepaling is duidelijk welke beleidsthema's aandacht vragen.

Synchronisatie van beleidsthema's op schoolniveau met de meerjarenkalender SSOT 2009-2013 is afspraak. Noteer de verbeterdoelen in dit verband.

In het schooljaar 2006-2007 is op alle scholen een medewerkers tevredenheids onderzoek afgenomen.

In het schooljaar 2010-2011 wordt het MTO herhaald! Noteer relevante verbeterdoelen.

Nieuw voor het plan 2011: uiterlijk oktober 2010 is de audit leiderschap/opbrengsten op schoolniveau afgerond. Vertaal de aanbevelingen van de audit commissie naar dit ondernemingsplan.

## 7. Thema Passend Onderwijs.

Diverse SSOT scholen nemen deel aan regionale veldinitiatieven in het kader van Passend Onderwijs. Specifieke aandachtspunt voor de SBO scholen is hier het besluit om het ASS project Westerwel vóór 2012 te verbreden naar SBO Noorderlicht en SBO Zonnestein.

Inventariseren van de huidige situatie van ASS op school én het professionaliseren van de teamleden gaan aan het benoemen van de expertise vooraf.

Nieuw voor het plan 2011: zowel SBO Zonnestein als SBO Noorderlicht hebben de ASS scholing 2010-2011 opgestart; relevante activiteiten opnemen in het ondernemingsplan 2011.

## 8. Samenwerkingsverbanden.

Vanuit de zorgplannen van samenwerkingsverbanden WSNS, REC en/of SWV-VO zijn verbeterdoelen op schoolniveau af te leiden. Neem deze doelen mee in deze inventarisatie.

9. Professionalisering.

Schoolontwikkeling en professionalisering hebben veel raakvlakken met elkaar.

Ook individuele wensen t.a.v. professionalisering worden, wanneer ze vallen binnen de context van de schooltaken, gehonoreerd.

Het SSOT modulaire aanbod, Master-SEN, kweekvijver en opleidingstrajecten in het kader van Passend Onderwijs behoren tot het aanbod.

De school brengt vanuit deze invalshoek haar professionaliseringsplannen voor 2011 in kaart en neemt deze op in het ondernemingsplan 2011.

10. Kwaliteitsverbetering primaire proces.

Deze invalshoek vraagt expliciet naar verbeterdoelen die de school zichzelf stelt voor het primaire proces. Activiteiten op het gebied van rekenen, taal en sociale competentie zijn al onder vindplaats 1 opgenomen.

Hier gaat het om overige relevante verbeterdoelen gericht op het primaire proces zoals:

- techniek;
- smart & active board;
- VVE;
- PO-VO scan ("In de speciale lijn");
- Brede school ontwikkeling (SSOT thema's ouderbetrokkenheid; naschoolse opvang; VVE);
- Levensbeschouwing.

11. Geormerkte projecten.

Het is belangrijk projecten waarvoor geormerkte subsidies zijn toegekend, expliciet te benoemen zowel in deze inventarisatie als bij de verdere uitwerking daarvan.

Te denken valt aan (niet onder eerdere vindplaatsen al genoemde) projecten zoals:

- ESF
- Passend Onderwijs (voor zover niet elders genoemd)
- Verantwoording inzet zorgbudgetten.<sup>3</sup>

In hoofdstuk 5 wordt een hierop ingerichte tabel met toelichting opgenomen.

12. Overig.

Verbeterdoelen die verband houden met:

- ARBO zaken
- Brede school ontwikkeling

---

<sup>3</sup> Het betreft de omvang van de voor speciale zorg beschikbare middelen; de met deze middelen nagestreefde doelstellingen; de feitelijke inzet/besteding; de bereikte resultaten; de consequenties hiervan voor de volgende beleidsperiode en de aanpassing van schoolplan en schoolgids hieraan.

## 3.2 Overzicht verbeterdoelen 2011 (in kernwoorden)

<b>Categorie 1 Inspireren van medewerkers</b>		
Vindplaats (1-12)	Omschrijving verbeterdoel	Periode
6	Leidinggevenden bevorderen het professionele gesprek met al hun medewerkers.	2010-2012
3-9	De expertise van leraren m.b.t. autisme is verder verdiept middels teamscholing en individuele scholing middels het POP.	Het hele kalenderjaar.
1	De interne zorgstructuur is verder verdiept.	Jan. t/m juni 2011.
1	Westerwel heeft een ZABT.	Jan. t/m mei 2011.
1-3-6-10	De kwaliteit van het primaire proces op het gebied van convergente differentiatie, exploratief en interactief leren is verder verbeterd.	Het hele kalenderjaar.
1-3-6-10	De indicatoren voor schrijven, taal en rekenen gerelateerd aan referentieniveaus zijn geformuleerd teneinde het primaire proces te verbeteren.	Het hele kalenderjaar.
3	Het persoonlijk ontwikkelingsplan van alle medewerkers is geactualiseerd.	Het hele kalenderjaar.

<b>Categorie 2 Innoveren van het primair proces</b>		
Vindplaats (1-12)	Omschrijving verbeterdoel	Periode
1	De school participeert in het PARWO-project.	Het hele kalenderjaar.
2	Het ontwikkelingsperspectief is leidend voor het leerstofaanbod.	Het hele kalenderjaar.
2-3	De school evalueert de kwaliteit van haar opbrengsten op groep- en schoolniveau.	Jan. t/m juni 2011.
1	De school oriënteert zich op de vernieuwing van de methoden voor het vak Engels.	Jan t/m juni 2011.
1	De school participeert in het VVE project van SSOT	Het hele kalenderjaar.
1	De school oriënteert zich op de methodiek en didactiek van het begrijpend lezen.	Het hele kalenderjaar.

<b>Categorie 3 Incluseren (meer thuisnabij)</b>		
Vindplaats (1-12)	Omschrijving verbeterdoel	Periode
12	De afspraken over samenwerking en overleg tussen de BSO+ voorziening (Kinderstad) en Westerwel staan op papier.	Jan t/m juni 2011.
7	Naast PAB wordt ook PAB+ verzorgd; het concreet ondersteunen van basisschoolleerlingen op de werkvloer.	Het hele kalenderjaar.

<b>Categorie 4 Optimaliseren bedrijfsvoering (dagelijks onderhoud INK thema's)</b>		
<b>Organisatiegebieden</b>		
<b>Thema</b> EN sleutelbegrippen	<i>Aandachtspunten in 2011</i>	Periode
<b>Leiderschap</b>  Leiding geven aan verbetering  Open communicatie in- en extern  Anticiperen op de toekomst	<i>Audit uitkomsten: plan van aanpak</i>  Directie en managementteam volgen gezamenlijk een extern begeleidingstraject en actualiseren aan het eind van dit traject hun POP met betrekking tot hun managementtaken en vaardigheden..	Jan t/m dec. 2011
<b>Strategie en beleid</b>  Planmatig werken  Smart en PI's  Samenwerken (met keten-partners)  Toegankelijkheid van voorzieningen	<i>Synchronisatie INK thema's;</i>  <i>Meerjarenkalender 2009-2013</i>	
<b>Management van middelen</b>  Gebouwen en apparatuur  Financiën  Leveranciers, klanten en partners	<i>Kaderbrief en addendum 2011</i>  <i>Taakstellende begroting</i>  <i>Meerjarenplan 2008-2012</i>  Aanschaf twee digiborden. Aanschaf meubilair. Aanschaf computers. 1)	Jan t/m juni 2011
<b>Management van medewerkers</b>  Betrokkenheid bij processen  Arbo- en veiligheid  Betrokkenheid extern  Loopbaanbeleid  Maatschappelijk verantwoord	<i>Kwaliteitskaart "management van medewerkers".</i>  Het plan van aanpak ziekteverzuim is vastgesteld en uitgevoerd.  Er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek ontwikkeld en uitgevoerd. Uitkomsten zijn zo nodig omgezet in een plan van aanpak.	Jan t/m dec. 2011  Maart t/m juni 2011
<b>Management van het primaire proces</b>  Verbeteren van werkmethoden	<i>Continue aandachtspunt.</i>  <i>Kwaliteitskaart "management van het primaire proces"</i>  VVE	

Controle en evaluatie a.d.h.v. resultaat- gebieden INK	<i>Zie ook inventarisatie verbeterdoelen nr 1.</i>	
Gerelateerd aan keten(partners)		
Transformeren		

<b>Resultaatgebieden</b>		
Thema	Aandachtspunten en verbeterdoelen 2011	Periode
Waardering	<i>Speciaal en Breed</i>	
Medewerkers	<i>Waardering ouders en maatschappij blijft jaarthema</i>	
Ouders en leerlingen	<i>Onderzoek naar de veiligheidsbeleving van leerlingen.</i>	
Maatschappij		
Bestuur en Financiers		
Opbrengsten	<i>Aanpassingen PDR</i>	
Personeel	<i>Meerjarenbeleid 2008-2012</i>	
Onderwijskwaliteit		
Leerlingen		
Financiën		

1) mogelijk wordt in 2011 een speciale coating op de wanden van de gangen aangebracht en een fietsenberging voor personeelsleden gerealiseerd.

## Hoofdstuk 4 Verbeterdoelen 2011

### 4.1 Introductie

In het strategisch beleid van de Stichting Speciaal Onderwijs Tilburg voor de periode 2008-2012 zijn eerder vier categorieën verbeterthema's (drie hoofdlijnen en één ondersteunende categorie) onderscheiden.

Bedoeling is dat scholen de inventarisatie (paragraaf 3.2) smart uitwerken in onderstaand format.

### 4.2 Naar verbeterdoelen en begroting

#### 4.2.1 Inspireren (van medewerkers)

*De eerste categorie verbeterdoelen bevat de verbeterdoelen die gericht zijn op het optimaliseren van het functioneren van de medewerkers op de werkvloer.*

Het bevorderen van het professionele gesprek

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie	Tijdens de studiedagen najaar 2010 is afgesproken dat directieleden van SSOT scholen het professionele gesprek met medewerkers bevorderen.
Doelformulering	Leidinggevend en bevorderen "het professionele gesprek" met de medewerkers door: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gericht te zijn op de zône van naaste ontwikkeling (T+1);</li> <li>- "verantwoording met gezag" te beschouwen als een te ontwikkelen competentie van medewerkers;</li> <li>- verbeterthema's te vertalen in opbrengsten (leerwinst).</li> </ul>
Verantwoordelijken	Directeur, leidinggevend en, teamleden.
Begroting	Geen extra kosten.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De expertise van leraren m.b.t. autisme is verder verdiept.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel is een aantal jaren geleden gestart met het ontwikkelen van expertise ASS. Inmiddels hebben alle leraren een basiscursus gevolgd, en er is regelmatig inhoudelijk aandacht besteed aan dit onderwerp tijdens teamvergaderingen.
Doelformulering	De expertise op het gebied van ASS is zowel op team niveau als op het niveau van de individuele leraar uitgebreid. In hun persoonlijk ontwikkelingsplan geven leraren doelen en activiteiten aan betreffende hun ASS expertise.
Activiteiten	Tijdens 6 teamvergaderingen wordt de expertise verder verbreed en uitgebreid d.m.v. gehouden presentaties en leer- en intervisiegesprekken geleid door de leden van de werkgroep autisme. POP en functioneringsgesprekken.
Tijdsplanning	Jan. t/m dec. 2011
Verantwoordelijken	Werkgroep autisme o.l.v. Moniek Huijbregts Directie.
Betrokkenen	Alle leraren Westerwel.
Ondersteuning	AB-er REC Midden-Brabant.
Begroting <sup>4</sup>	Valt binnen NJT.

<sup>4</sup> In het ondernemingsplan 2010 maken we nog onderscheid in

1. reguliere bekostiging (valt binnen functiehuis en basisbudget);
2. aanvullende bekostiging (in- én extern): vul in het naar schatting benodigde aanvullende bedrag.

VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De interne zorgstructuur is verder verdiept.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen de zorgstructuur van Westerwel functioneren interne ambulante begeleiders om de begeleiding van cluster III en IV leerlingen, en overige leerlingen met complexe hulpvragen, zoveel mogelijk te integreren en de doorgaande lijn te waarborgen. Afgelopen jaar is Westerwel gaan werken met een zorgcoördinatieteam (ZCT), dat vooral de zorg m.b.t. deze leerlingen organiseert, en protocollen ontwikkelt.
Doelformulering	Door het ZCT zijn protocollen ontwikkeld waardoor begeleiding van leerlingen met complexe hulpvragen eenduidig genoteerd en uitgevoerd wordt.
Activiteiten	Het ZCT komt maandelijks bijeen, en experimenteert met ontwikkelde protocollen..
Tijdsplanning	Jan t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	Directie en MT-leden Westerwel; Conny Senden.
Ondersteuning	REC Midden-Brabant (Bea vd. Heuvel).
Begroting	Valt binnen NJT; Intere AB-ers worden bekostigd door over te dragen LGF middelen van REC Midden-Brabant.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

Westerwel heeft een ZABT.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen de zorgstructuur van Westerwel functioneren interne ambulante begeleiders om de begeleiding van cluster III en IV leerlingen, en van leerlingen met complexe hulpvragen, zoveel mogelijk te integreren en de doorgaande lijn te waarborgen. Afgelopen jaar is Westerwel gaan werken met een zorgcoördinatieteam (ZCT), dat vooral de zorg m.b.t. deze leerlingen organiseert, en protocollen ontwikkelt. Vanuit dit ZCT dient ook een ZABT ontwikkeld te worden waarmee de afstemming met externe hulpverleners beter vorm gegeven wordt.
Doelformulering	Naast het ZCT functioneert er ook een ZABT in nauwe samenhang volgens de 'een kind een plan gedachte' waarbij ZCT zich richt op interne zorg en ZABT op externe zorg..
Activiteiten	Inventariseren taken ZABT en werkwijze bepalen; het ZABT komt in een maandelijkse frequentie bijeen.
Tijdsplanning	Jan t/m mei 2011.
Verantwoordelijken	Conny Senden.
Betrokkenen	Directie en MT-leden, psycholoog, orthopedagoog, maatschappelijk werkster Westerwel. Externe partners (mogelijk MEE, Jeugdzorg, GGZ, IMW).
Ondersteuning	Nader te bepalen; afhankelijk van politieke ontwikkelingen.

Begroting <sup>5</sup>	Valt voor de medewerkers Westerwel binnen NJT.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

Het persoonlijk ontwikkelingsplan van alle medewerkers is geactualiseerd.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel heeft in het kader van IPB een gesprekkencyclus waarbij steeds ook deskundigheidsbevordering verantwoord wordt. Hiervoor maakt de medewerker een POP voor ten hoogste vier jaar.
Doelformulering	Het POP van alle medewerkers is geactualiseerd.
Activiteiten	De directie controleert en inventariseert welke POP's nog actueel zijn. In de gesprekkencyclus worden bij betrokken medewerkers POP-gesprekken gepland.
Tijdsplanning	Het hele schooljaar.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel. Medewerkers Westerwel.
Betrokkenen	Medewerkers Westerwel.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De kwaliteit van het primaire proces op het gebied van convergente differentiatie, exploratief en interactief leren is verder verbeterd.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Om nog dichterbij de onderwijsbehoefte van de leerlingen te komen is differentiëren noodzaak. Voor een aantal basisvaardigheden hebben we gekozen voor externe differentiatie. Binnen een instructie niveaugroep blijft convergente differentiatie echter noodzakelijk.
Doelformulering	Er is zijn kwaliteitskaarten voor convergente differentiatie en voor exploratief en interactief leren.
Activiteiten	Twee teamvergaderingen convergente differentiatie; borging middels klassenconsultatie. Twee teamvergaderingen voor de zomervakantie en twee teamvergaderingen na de zomervakantie m.b.t. exploratief en interactief leren.
Tijdsplanning	Jan t/m dec 2011
Verantwoordelijken	Directie en MT.
Betrokkenen	Alle leraren Westerwel.
Ondersteuning	Fontys fydes.
Begroting	€ 5000,00
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	

<sup>5</sup> In het ondernemingsplan 2010 maken we nog onderscheid in

1. reguliere bekostiging (valt binnen functiehuis en basisbudget);
2. aanvullende bekostiging (in- én extern): vul in het naar schatting benodigde aanvullende bedrag.

Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De indicatoren voor schrijven, taal en rekenen gerelateerd aan referentieniveaus zijn geformuleerd teneinde het primaire proces te verbeteren.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2011</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Vanuit de positiebepaling INK oktober 2009 is naar voren gekomen dat er indicatoren voor een doorgaande leerlijn ontwikkeld moeten worden.
Doelformulering	De indicatoren voor een doorgaande lijn m.b.t. schrijven, taal en rekenen, gerelateerd aan referentieniveaus staan op papier.
Activiteiten	Studie, kwaliteitskaart samenstellen, bespreken in teamvergadering en tijdens planbesprekingen.
Tijdsplanning	Ontwikkelen kwaliteitskaarten jan. t/m juni. Teamvergadering en coaching het hele jaar door.
Verantwoordelijken	MT Westerwel.
Betrokkenen	Alle onderwijsgeevenden.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
<b>VERSLAG 2011</b>	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

#### 4.2.2 Innoveren (van het primaire proces)

De tweede categorie verbeterdoelen bevat de doelstellingen die gericht op het optimaliseren van het primaire proces.

De school participeert in het PARWO-project.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2011</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	De school werkt met de realistische rekenmethoden 'Alles Telt' en 'Pluspunt'. Het is de bedoeling deze rekenmethoden nog meer passend te maken. Daarom doet de school mee aan het PARWO-project rekenen.
Doelformulering	De school neemt deel aan het PARWO project. Twee keer per jaar wordt de quickscan afgenomen waarvan de resultaten worden vertaald in PARWO activiteiten opgenomen in KHP en/of IHP.
Activiteiten	2 studiedagen voor rekencoördinatoren; 2 teamvergaderingen voor het team.
Tijdsplanning	Het hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	Marie Jose van Heugten, Jikke van der Sluys en Hilde van Rijsewijk
Betrokkenen	Alle groepsleraren.
Ondersteuning	Frans Moerlands.
Begroting	Van binnen NJT. Deelname aan het project levert een kleine vergoeding op die ingezet wordt voor vervanging t.b.v. de scholingsmomenten en aanschaf van bij het project behorende materialen.
<b>VERSLAG 2011</b>	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De school participeert in het VVE project van SSOT.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2011</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen SSOT wordt er bovenschols al enkele jaren aandacht besteed aan VVE. Westerwel neemt aan alle activiteiten deel. De kaders zoals geformuleerd op pag. 15 zijn gerealiseerd.
Doelformulering	Westerwel neemt deel aan het VVE project van SSOT. Relevante activiteiten en routines betreffende onluikende gecijferdheid en geletterdheid worden geïmplementeerd.
Activiteiten	Studiedag, locatieleidersoverleg, klassenconsultatie, planbesprekingen.
Tijdsplanning	Jan. t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Hilde van Rijsewijk.
Betrokkenen	Alle medewerkers die werkzaam zijn in de JRK- en aanvangsgroepen.
Ondersteuning	
Begroting <sup>6</sup>	Valt binnen NJT.
<b>VERSLAG 2011</b>	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

Het ontwikkelingsperspectief is leidend voor het leerstofaanbod.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2011</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel heeft een protocol 'ontwikkelingsperspectief' vastgesteld (dit is een dynamisch protocol dat nog regelmatig bijgesteld zal moeten worden). Het ontwikkelingsperspectief en de leerrendementsverwachting dienen leidend te zijn voor het leerstofaanbod.
Doelformulering	Uit IHP blijkt dat het ontwikkelingsperspectief leidend is voor het leerstofaanbod.
Activiteiten	3 teamvergaderingen; voorts bespreken toetsresultaten en IHP-overleg.
Tijdsplanning	Hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	MT
Betrokkenen	Alle groepsleraren.
Ondersteuning	nvt
Begroting	Valt binnen NJT.
<b>VERSLAG 2011</b>	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De school evalueert de kwaliteit van haar opbrengsten op groep- en schoolniveau.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2011</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Naast een evaluatie op individueel niveau dient de school ook op groeps- en schoolniveau de opbrengsten te evalueren. Het PDR biedt hiertoe de nodige mogelijkheden.
Doelformulering	Westerwel participeert in een werkgroep op SSOT niveau ten einde de mogelijkheden van het PDR te analyseren om opbrengsten op groep en schoolniveau te genereren.
Activiteiten	Collegiale consultatie met andere SBO-scholen; samen met andere SBO-scholen in de stichting procedure ontwerpen, experimenteren en

<sup>6</sup> In het ondernemingsplan 2010 maken we nog onderscheid in

1. reguliere bekostiging (valt binnen functiehuis en basisbudget);
2. aanvullende bekostiging (in- én extern): vul in het naar schatting benodigde aanvullende bedrag.

	vaststellen.
Tijdsplanning	Jan t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	MT Westerwel.
Ondersteuning	nvt
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De school oriënteert zich op de vernieuwing van de methoden voor het vak Engels.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel hanteert momenteel nog twee methoden voor Engels; een van deze methoden is verouderd en aan vervanging toe.
Doelformulering	De school oriënteert zich op de methoden voor Engels, zo mogelijk wordt Westerwel voor één methode gekozen Vanaf augustus wordt waar nodig een nieuwe methode ingevoerd..
Activiteiten	Methoden bestuderen en vergelijken, gegevens uitwisselen, voorlopige keuze maken, lessen uitproberen, definitieve keuze maken, implementeren vanaf aug. 2011.
Tijdsplanning	Januari t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Moniek Huibregts en Saskia Kwantes.
Betrokkenen	Leerkrachten bovenbouw.
Ondersteuning	
Begroting	€ 5000,00
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De school heeft een eenduidige didactische visie op het begrijpend leesonderwijs.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel heeft een methode voor begrijpend lezen voor een deel van de populatie, voor de overige leerlingen is het begrijpend lezen geïntegreerd in het technisch lezen en de taallessen. Het is van belang dat begrijpend lezen van uit een eenduidige didactische visie gegeven wordt.
Doelformulering	De visie van Westerwel op methodiek en didactiek van begrijpend lezen is bij alle leraren geactualiseerd.
Activiteiten	Teamvergaderingen m.b.t. tot metacognitie en directe instructie.
Tijdsplanning	Het hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	Hilde van Rijsewijk.
Betrokkenen	Alle leraren.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

### 4.2.3 Incluseren (meer thuisnabij)

De derde categorie verbeterdoelen beschrijft de inkluderende initiatieven die de school in het kader van Passend Onderwijs neemt.

De afspraken over samenwerking en overleg tussen de BSO+ voorziening (Kinderstad) en Westerwel staan op papier.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Eind 2010 is er op Westerwel een BSO+ voorziening gerealiseerd, welke in jan. 2011 in bedrijf gaat. Het betreft een voorziening voor naschoolse opvang waar ook leerlingen geplaatst worden met een zwaardere pedagogische vraagstelling.
Doelformulering	De afspraken over samenwerking en overleg tussen de BSO+ voorziening (Kinderstad) en Westerwel staan op papier.
Activiteiten	Overleg op directieniveau.
Tijdsplanning	Jan. t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	Medewerkers Kinderstad.
Ondersteuning	nvt
Begroting	nvt
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

Naast PAB wordt ook PAB+ verzorgd; het concreet ondersteunen van basisschoolleerlingen op de werkvloer.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Vanuit WSNS wordt in Tilburg zgn. PAB+ aangeboden (ook wel zorgarrangement ofwel SBO-rugzak genoemd), waarbij een leerling met een PCL-beschikking op zijn eigen school meer hulp ontvangt, gefinancierd door WSNS, inhoudelijk gestuurd door PAB-ers uit het SBO.
Doelformulering	PAB ers van Westerwel hebben zich bekwaamd in het uitleveren van PAB + ( de zogenaamde zorgarrangementen/ casemanagement). Er is voor tenminste twee leerlingen PAB+ uitgeleverd.
Activiteiten	6 wekelijkse intervisiebijeenkomsten. Uitvoeren PAB + op BAO
Tijdsplanning	Het hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	Hilde van Rijsewijk.
Betrokkenen	Alle PAB-ers van Westerwel.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT; bij het SWV Tilburg worden de uren gedeclareerd zowel voor casemanagement als voor PAB+.

<sup>7</sup> In het ondernemingsplan 2010 maken we nog onderscheid in

1. reguliere bekostiging (valt binnen functiehuis en basisbudget);
2. aanvullende bekostiging (in- én extern): vul in het naar schatting benodigde aanvullende bedrag.

#### 4.2.4 Optimaliseren van de bedrijfsvoering (INK)

De vierde categorie verbeterdoelen bevat alle overige verbeterdoelen, zoals die door de school aan de hand van het inventarisatie-instrument (hoofdstuk 3) zijn geïnventariseerd. Onderliggende ordening gebeurt a.d.h.v. de aandachtsgebieden van het INK-model.

De veiligheidsbeleving van de leerlingen wordt gemeten.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	De inspectie verlangt een meting naar de veiligheidsbeleving van de leerlingen.
Doelformulering	Er is bij leerlingen een instrument afgenomen om de veiligheidsbeleving te meten. Op basis van de resultaten wordt een plan van aanpak vastgesteld en uitgevoerd.
Activiteiten	Inventarisatie geschikte instrumenten; afname instrument; gegevens inventariseren en interpreteren; plan van aanpak opstellen en in de teamvergadering bespreken.
Tijdsplanning	Jan t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Directie.
Betrokkenen	Leerkrachten en leerlingen.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

De managementkwaliteiten van de directie en het onderwijskundig management van de school wordt versterkt.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	De directie en het management van Westerwel hebben het afgelopen schooljaar een forse verandering ondergaan. Van drie naar twee directiezetels; uitbreiding managementteam. Zowel directie als managementteamleden hebben sterke behoefte aan scholing, reflectiemomenten, feedback.
Doelformulering	Directie en managementteam volgen gezamenlijk een extern begeleidingstraject en actualiseren aan het eind van dit traject hun POP met betrekking tot hun kennis en vaardigheden in het uitvoeren van hun management taken.
Activiteiten	Begeleidingstraject waarin intervisie en reflectie centraal staan; maandelijkse gesprekken met extern begeleider. Eind 2011 schrijven alle MT-leden naar aanleiding hiervan een POP.
Tijdsplanning	Jan t/m dec. 2011.
Verantwoordelijken	Peter Smolders.
Betrokkenen	Directie en MT-leden.
Ondersteuning	Nader te bepalen.
Begroting	€10.000
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

## Medewerkerstevredenheidsonderzoek.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen SSOT geldt de afspraak vierjaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek te houden. Het vorige onderzoek is van 2007.
Doelformulering	Het MTO is bij alle medewerkers afgenomen en de resultaten zijn waar nodig omgezet in een plan van aanpak.
Activiteiten	Het MTO wordt digitaal afgenomen; medewerkers vullen vragenlijst in; gegevens worden geïnventariseerd en geïnterpreteerd; terugkoppeling naar het team; opstellen plan van aanpak voor 1 okt. 2011.
Tijdsplanning	Maart, april, mei, juni 2011; pva voor okt. 2011.
Verantwoordelijken	Directie.
Betrokkenen	Alle medewerkers.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

## Aanschaf middelen.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	In verband met de groei van het leerlingenaantal zijn een aantal aanschaffen noodzakelijk; voorts worden een aantal uitgaven gepland t/m de verdere voltooiing van het schoolgebouw en de speelplaats.
Doelformulering	Aanschaf twee digiborden. Aanschaf meubilair. Aanschaf computers. 1)
Activiteiten	
Tijdsplanning	Jan t/m juni 2011.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	
Ondersteuning	
Begroting	€ 10.000 € 15.000 € 10.000
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

## Ziekteverzuim.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen SSOT wordt beleid gevoerd het verzuimpercentage te verminderen. Westerwel kent momenteel een verzuimpercentage van ongeveer 3,5%.
Doelformulering	Het verzuimpercentage is niet hoger dan 4%.
Activiteiten	Uitvoeren plan van aanpak.
Tijdsplanning	Jan t/m dec. 2011.

---

Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	Alle medewerkers Westerwel.
Ondersteuning	
Begroting	
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

1) mogelijk worden de wanden van de gangen opnieuw met een speciale coating behandeld en wordt er geïnvesteerd in het bouwen van een fietsenstalling voor personeel.

## Hoofdstuk 5 Integrale begroting

### 5.1 Inleiding

Inhoudelijke behoeften vormen de basis van het ondernemingsplan.

De geïnventariseerde én geaccepteerde doelen bepalen immers wat aan middelen gevraagd en verkregen is. De begrotingsbesprekingen in het najaar 2010 starten met de vraag naar de inhoudelijke speerpunten (verbeterpunten) van de school in het kalenderjaar 2011.

Via de zoekstrategie (hoofdstuk 3) is de school tot een inventarisatie van haar verbeterthema's gekomen. In hoofdstuk 4 zijn deze thema's nader uitgewerkt.

Paragraaf 5.2 bevat samenvattend de verandermatrix

Het leeuwendeel van het dagelijks werk van de school bestaat uit het verzorgen van onderwijs aan de leerlingen. In paragraaf 5.3 laten we door middel van het functiehuis zien met welke mensen (functies) de school in 2011 meent het dagelijks werk (en tenminste een deel van het verbeterplan) te kunnen doen. Indien beschikbaar is naast het begrote functiehuis voor 2011 óók het gewenste functiehuis door de school beschreven.

In paragraaf 5.4. treft u de integrale begroting 2011 aan (inclusief materiële instandhouding; afschrijvingen; voorzieningen etc.).

### 5.2 Verandermatrix (samenvattend)

In dit hoofdstuk vatten we de verbeterdoelen uit hoofdstuk 4 en het benodigde budget samen.

Thema	Doelen 2010	Budget 2010
Inspireren	Het professionele gesprek wordt bevorderd	Valt binnen NJT
	De expertise op het gebied van ASS is zowel op team niveau als op het niveau van de individuele leraar uitgebreid.	Valt binnen NJT.
	De interne zorgstructuur is versterkt.	Valt binnen NJT.
	Binnen Westerwel functioneert een ZABT.	Valt binnen NJT; mogelijk vanuit subsidiegelden.
	De kwaliteit van het primaire proces is verbeterd op het gebied van convergente differentiatie, en exploratief en interactief leren.	Valt binnen NJT. €5000,00
	De indicatoren voor schrijven, taal en rekenen zijn geformuleerd gerelateerd aan referentieniveaus.	Valt binnen NJT.
	Het persoonlijk ontwikkelingsplan van alle medewerkers is geactualiseerd.	Valt binnen NJT.
Innoveren	De school participeert in het PARWO-project.	Valt binnen NJT.
	De school participeert in het project VVE-SSOT.	Valt binnen NJT.
	Het ontwikkelingsperspectief is leidend voor het leerstofaanbod.	Valt binnen NJT.
	De school evalueert de kwaliteit van haar opbrengsten op groep- en schoolniveau.	Valt binnen NJT.

	De school vernieuwd haar methoden voor Engels. De visie van Westerwel op methodiek en didactiek van begrijpend lezen is geactualiseerd.	Valt binnen NJT. €5000,00 Valt binnen NJT.
Includeren	Er is een document ontwikkeld waarin afspraken over samenwerking en overleg vastgelegd zijn tussen de BSO+ voorziening (Kinderstad) en Westerwel.  De school gaat naast PAB ook PAB+ uitleveren; het concreet ondersteunen van basisschoolleerlingen op de werkvloer.	Valt binnen NJT.  Valt binnen NJT; Financiering vanuit SWV.
Optimaliseren INK	Er is bij leerlingen een instrument afgenomen om de veiligheidsbeleving te meten. Op basis van de resultaten wordt een plan van aanpak vastgesteld en uitgevoerd.  Directie en managementteam volgen gezamenlijk een extern begeleidingstraject en actualiseren aan het eind van dit traject hun POP met betrekking tot hun kennis en vaardigheden in het uitvoeren van hun taak.  Het MTO is bij alle medewerkers afgenomen en de resultaten zijn waar nodig omgezet in een plan van aanpak.  Aanschaf twee digiborden. Aanschaf meubilair. Aanschaf computers. 1)  Het verzuimpercentage is niet hoger dan 4%	€ 500,00  € 5000,00 Activiteiten vallen binnen NJT.  € 300,00 Activiteiten vallen binnen NJT.  € 10.000 € 15.000 € 10.000

1) mogelijk wordt in 2011 een speciale beschermende coating op de wanden van de gangen aangebracht, en wordt er een fietsenstalling voor personeelsleden gerealiseerd.

### 5.3 Functiehuis

Hieronder is het huidige en gewenste functiehuis weergegeven van Westerwel.

functie	huidig wtf	salaris nu	gewenste situatie in fte
adjunct directeur/locatieleider AD	1,0000	€ 74.651	1,0000
administratief medewerker 4	1,2499	€ 49.505	1,2499
conciërge	0,8831	€ 33.236	0,8831
directeur grote school DD	1,0000	€ 92.365	1,0000
intern begeleider 11	1,0000	€ 78.838	1,0000
klassenassistent	0,3256	€ 12.896	0,3256
leraar sbo-(v)so LB	39,9447	€ 2.318.021	39,9447
leraar sbo-(v)so LC	1,0000	€ 57.639	1,0000
lerarenondersteuner	1,6918	€ 78.127	1,6918
logopedist 8	1,3532	€ 75.719	1,3532
medewerker huishoudelijke dienst	1,3338	€ 41.108	1,3338
technisch assistent	0,8320	€ 34.099	0,8320
vakleraar sbo-so-vso	1,2030	€ 76.407	1,2030
	52,8171	€ 3.022.610	52,8171

excl bapo
excl bapolasten

### 5.4. Investeringsbegroting

Overzicht investeringen 2011			
methoden	bedrag	maand aanschaf	afschrijving
taal			€ -
dyslexie			€ -
begr lezen			€ -
rekenen			€ -
muziek			€ -
engels	€ 5.000,00	augustus	€ 347
gymnastiek			€ -
expressie			€ -
<b>totaal methoden</b>	<b>€ 5.000,00</b>		<b>€ 347</b>
<b>ict</b>			
computers	€ 10.000,00	mei	€ 1.667
server			€ -
digi-borden	€ 10.000,00	januari	€ 1.667
<b>totaal ict</b>	<b>€ 20.000,00</b>		<b>€ 3.333</b>
<b>inventaris</b>			
meubilair	€ 15.000,00	januari	€ 750
			€ -
<b>totaal inventaris</b>	<b>€ 15.000,00</b>		<b>€ 750</b>

<b>inventaris/ app</b>			
			€ -
			€ -
Totaal inv/ app	€ -		€ -
<b>huisvesting</b>			
buiten			
terrein			€ -
speeltoestel	€ 2.000,00	mei	€ 67
(fietsen)berging	€ 5.000,00	februari	€ 229
bestrating			€ -
beplanting			€ -
hekwerk			€ -
binnen			€ -
coating gangen			€ -
			€ -
			€ -
totaal huisvesting	€ 7.000,00		€ 295,83
<b>TOTAAL</b>	<b>€47.000,00</b>		<b>€ 4.726</b>

## 5.5 Inzet zorgelden

“Het betreft de omvang van de voor speciale zorg beschikbare middelen; de met deze middelen nagestreefde doelstellingen; de feitelijke inzet/besteding; de bereikte resultaten; de consequenties hiervan voor de volgende beleidsperiode en de aanpassing van schoolplan en schoolgids hieraan”.

Westerwel ontvangt aan zorgelden de leerling gebonden financiering (Igf) gelden en gelden ten behoeve van interne ambulante begeleiding van cluster IV leerlingen (schooljaar 2009/2010 .....

De Igf gelden worden ingezet om het begeleidingsplan van de individuele leerling uit te voeren en de hieraan gekoppelde besprekingen te financieren.

De gelden t.b.v. de interne ambulante begeleiding (voorheen pilotgelden) worden ingezet voor:

- expertgroep ASS; een denktak bestaande uit 6 medewerkers die 15 maal per jaar drie uur samen komen om beleid m.b.t. ASS leerlingen te operationaliseren.
- studiebijeenkomsten met het hele team waarin o.m. opbrengsten van de expertgroep worden teruggekoppeld.
- voorbereiden, operationaliseren en actualiseren van beleid voor hoogbegaafde ASS leerlingen.
- individuele coaching van leraren t.b.v. leerlingen met gediagnosticeerde gedragsproblematiek.
- Individuele begeleiding aan ASS leerlingen op sociaal-emotioneel gebied (o.a. psycho-educatie middels 'ik ben speciaal').
- Bekostiging van een intern ambulant begeleider.
- Inkopen van expertise bij REC Midden Brabant en Steunpunt Autisme Midden Brabant.
- Scholen van medewerkers op het gebied van ASS.
- Bekostiging externe ambulant begeleider.

<b>BATEN</b>			
		<b>Igf financiering</b>	€ 175.867
		omschrijving	
	middelen SWV	PAB AB PCL	€ 65.000
	middelen REC	AB	€ 90.000
			€ -
<b>TOTALE BATEN</b>			<b>€ 330.867</b>
<b>LASTEN</b>			
Personele lasten			
	leraar	uren	
	pv	wtf 0,4	€ 27.275
	sk	wtf 0,3	€ 16.708
	mm	wtf 0,1	€ 6.819
	mn	wtf 0,4	€ 22.835
	mvm	wtf 0,4	€ 27.274
	expertgroep	6x15x3	€ 17.010
	hoogbegaafden	6x40	€ 15.120
	uitv. IHP Igf	50x12	€ 37.800
	bespr/coaching	50x9	€ 28.350
	overige functies	uren	
	directeur	wtf 0,05	€ 4.574
	log	wtf 0,1	€ 5.321
	int begeleiders	wtf 0,8	€ 62.466
	adm medew	wtf 0,2	€ 7.845
	adj. dir.	wtf 0,3	€ 22.181
			€ -
	coördinatie		€ -
	overhead		€ -
			€ -
Totaal personele lasten			<b>€ 301.578</b>
	Materiële lasten	methoden	€ 2.000
		additionele materialen	€ 1.000
		telefoonkosten	€ 200
		reiskosten	€ 1.500
		ict-kosten	€ -
			€ -
	Huisvestingslasten		-
Totaal materiele en huisvestingslasten			<b>€ 4.700</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>			<b>€ 306.278</b>
<b>SALDO</b>			<b>€ 24.589</b>

## 5.6 Begrotingsmodule

<b>Baten</b>	<b>Westerwel</b>
Toegekend budget*	€ 3.224.810
Overige baten	€ 611.208
Project baten	€ 7.500
<b>Totale baten</b>	<b>€ 3.843.518</b>

cfi - bapocorrectie + wrs

<b>Lasten</b>	<b>Westerwel</b>
personele lasten (inc. wrkg l'st'n, excl. VF)	€ 2.604.566
personele lasten tlv zorgmiddelen	€ 301.578
afdracht premie VF RF	€ 154.510
lasten vervanging	
salariskosten vervanging tlv VF	€ 75.000
overdracht pers dienstverlening BSO	€ 40.604
inhuur derden (w.o. schoonmaak)	€ 60.000
personele kosten	€ 14.588
personele frictie	€ 58.297
personele lasten bestuursbureau	€ 49.840
voorziening personeel bovensch bapo	
voorziening personeel ouderschapsverlof	
nascholing schoolniveau	€ 5.000
nascholing bovenschools	€ 5.623
begeleiding schoolniveau	€ 10.000
begeleiding bovenschools	€ 27.129
huisvestingslasten	€ 107.360
overige instellingslasten	€ 176.975
materiële/ huisv lasten tlv zorgmiddelen	€ 4.700
huisv / instellingslastenlasten best bur	€ 7.415
overdracht m.i. BSO	€ 6.642
voorziening onderhoud	€ 24.491
afschrijving olp, meubilair en ict	€ 51.824
projecten	
lasten niet subsidiabel	€ 20.000
<b>totale lasten</b>	<b>€ 3.806.142</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 37.376</b>

## Berekening baten teldatum 01-10-2010 (t systematiek)

<b>Structurele inkomsten 2011-2011</b>	<b>Westerwel</b>
Personele bekostiging	€ 1.903.817
Budget Personeel en Arbeid	€ 235.472
Budget bestuur & mangment	€ -
Preventieve Ambulante Begeleiding	
Extra budget samenvoeging	
Extra budget groei	
Materiële instandhouding	€ 304.799
Zorgformatie SWV Tilburg/ Gart	€ 755.353
M.I. SWV Tilburg	€ 43.330
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.242.771</b>

**Overzicht niet structurele baten 2011**

<b>Overige baten 2011</b>	<b>Westerwel</b>
LGF-financiering	€ 175.867
bijdrage exploitatiekosten door derden	€ 27.000
instroom sbo - scholen	€ 105.000
middelen WSNS: PAB, PCL ed	€ 65.000
vergoeding REC	€ 90.000
overige baten zorgmiddelen	€ -
vergoeding gymzaal	€ 44.341
adm vervanging	€ 9.000
baten niet ssot-scholen	
leerplusarrangement	
regeling kwaliteit VO	
detachering	
ID baan	
de keyser	
boekengeld	
maatschappelijke stage	
baten extra dienstverlening	
rente	
uitkering RF	
vergoeding salaris VF vrijwillig	
vergoeding salaris VF verplicht	€ 75.000
baten niet subsidiabele	€ 20.000
<b>Totaal overige inkomsten 2011</b>	<b>€ 611.208</b>

**Project baten 2011**

<b>Project baten 2011</b>	<b>Westerwel</b>
ESF middelen	
ODR middelen	
Cist	
SWV VO	
cultuureducatie	
doorontwikkeling praktijkonderwijs	
passend onderwijs	
pilot taal	
VF subsidie coaching	€ 7.500
<b>Totaal overig</b>	<b>€ 7.500</b>

**Nadere uitwerking van specifieke kosten:**

	Westerwel
Personele kosten	
Contract Maetis	€ 6.139
IPAP contract	€ 6.449
ARBO-beleid	
gratificaties	

vervanging	
functiedifferentiatie	
beloningsdifferentiatie	
reiskosten	€ 2.000
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 14.588</b>

<b>Huisvestingslasten</b>	<b>Westerwel</b>
kosten preventief onderhoud	€ 24.360
tuinonderhoud	
energie	€ 66.000
water	€ 4.000
schoonmaak (ecl personeel)	€ 10.000
heffingen	€ 3.000
betaalde huur	
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 107.360</b>

<b>Overige instellingslasten</b>	<b>Westerwel</b>
MR	
onderwijsleerpakket dagelijks	€ 44.000
bibliotheek	€ 1.000
onderhoud meubilair / inventaris	€ 750
drukwerk, repro	€ 25.000
kosten automatisering	€ 30.000
kosten schoolbus	
kosten administratiekantoor	€ 39.789
advieskosten desk / bouw	€ 536
contributie	€ 3.000
vergaderkosten	
schooladministratie	
w.a. verzekering	€ 1.500
schoolzwemmen	
culturele activiteiten	€ 4.000
ambulante begeleiding	€ 1.400
telefoonkosten	€ 4.000
portikosten	€ 1.000
werving personeel	€ 1.000
personele uitgaven	
kantinekosten	€ 16.000
representatiekosten	€ 3.000
overige uitgaven	€ 1.000
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 176.975</b>

<b>Afschrijving</b>	<b>eerdere invest'n</b>	<b>investering 2011</b>	<b>totaal</b>
apparatuur	€ 6.573	€ -	€ 6.573
ict	€ 17.614	€ 3.333	€ 20.947
inventaris	€ 18.753	€ 750	€ 19.503
onderwijsleerpakket	€ 4.158	€ 347	€ 4.505
gebouw, terrein		€ 295,83	€ 295,83

## Hoofdstuk 6 Organisatie, communicatie en besluitvorming

### 6.1 Organisatie

Bij de ontwikkeling van ondernemingsplannen op school- en stichtingsniveau blijven de volgende aandachtspunten van belang:

- het synchroniseren van de beleidscycli op school- en stichtingsniveau (meerjarencyclus);
- het synchroniseren van de inhoudelijke thema's (vanuit het INK-model) op school- en stichtingsniveau (meerjaren cyclus);
- de afstemming tussen ondernemingsplan, verbeterplan, jaarverslag;
- het verbeteren van de communicatie en monitoring.

In de volgende paragrafen lichten wij e.e.a. toe.

#### 6.1.1 Synchronisatie van de beleidscycli op school- en stichtingsniveau.

Onderstaand schema laat zien hoe vanaf september 2005 op school- en stichtingsniveau is en wordt gewerkt aan de procesmatige en inhoudelijke synchronisatie van de beleidscycli. Op hoofdpunten is te lezen:

- hoe de verschillende procesfasen in de tijd zijn geordend (proces);
- op welk moment de daarmee samenhangende documenten worden opgeleverd (product);
- welke thema's uit de organisatiegebieden en de resultaatgebieden van het INK-model centraal staan (inhoud);
- welke gemeenschappelijke agendapunten in een bepaalde periode gelden voor bestuur, school en (G)MR.

#### Meerjarenplan SSOT (jaaroverzicht 2010-2011)

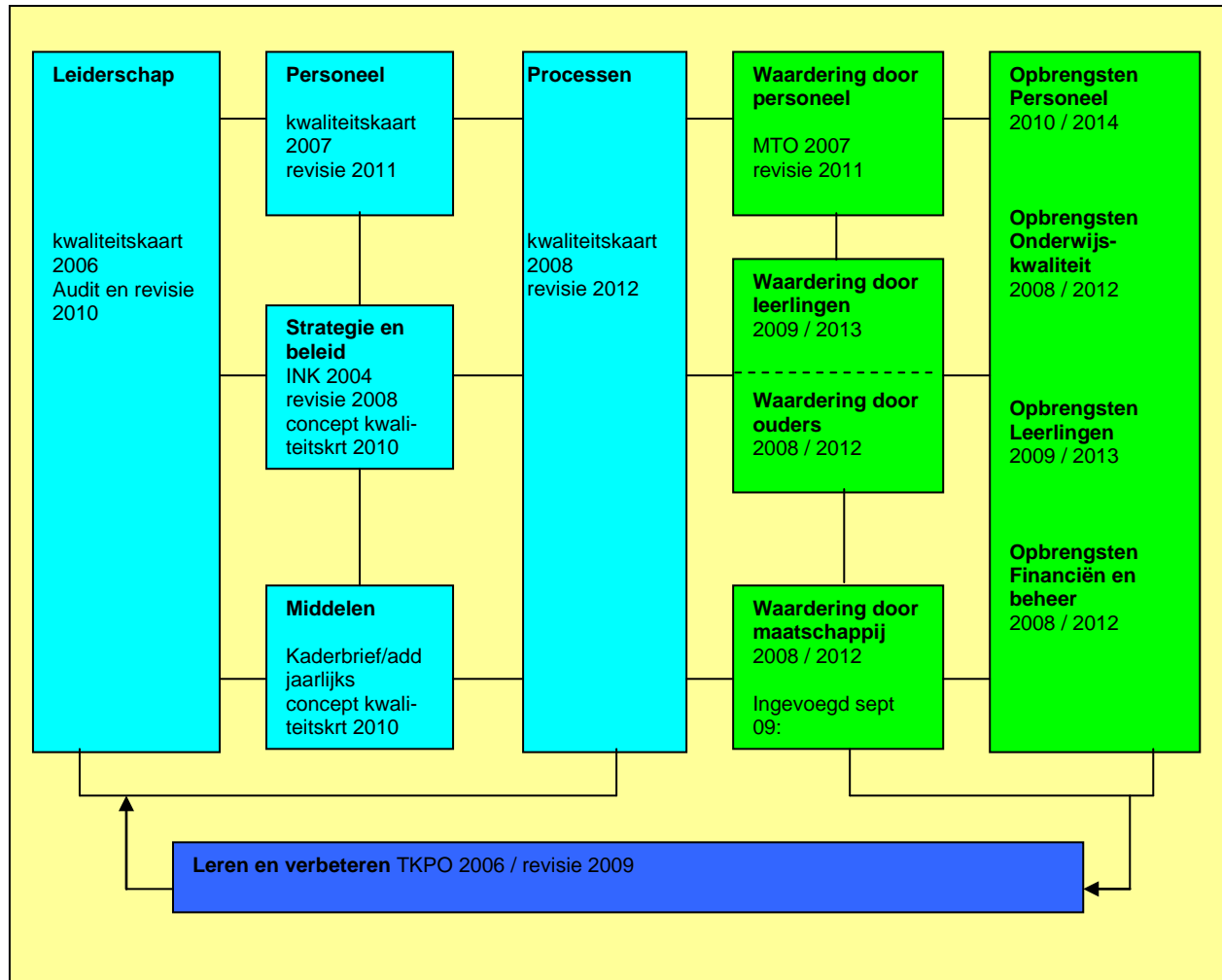
De hierboven geschetste processtappen (proces) en de uitwerking daarvan in de bijbehorende documenten (product) worden in de opeenvolgende jaren gecontinueerd.

Meerjarenkalender SSOT 2009-2013												
2010-2011 jaar 2	sept	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	april	mei	juni	juli	aug
	plannen en begroten				evalueren en verslaan				budgetteren en borgen			
proces	swot-analyseren doelen bepalen begroten/plannen				doelen evalueren resultaten bepalen balansen en verslaan				conclusies vastleggen verbeterpunten verankeren budgetteren/borgen			
product	ondernemingsplan schoolplan (verbeterplan)				jaarverslag schoolgids				organisatieboek schoolplan (staand beleid)			
inhoud	INK - organisatiegebied management van medewerkers management van middelen				INK - resultaatgebied personeel opbrengsten en waardering							
agenda thema's jaarcyclus act. plan	bestuur / school / (G)MR management van mwk / managment van middelen / personeel opbrengsten en waardering begroting				jaarverslag				organisatieboek			
PDCA												

### 6.1.2 Synchronisatie van de inhoudelijke thema's (meerjarenplan)

Op school- en stichtingsniveau hanteren we het INK-model ten behoeve van een samenhangende en integrale beleidsmatige aanpak.

In onderstaand schema ziet u de meest actuele versie (september 2010).



### 6.1.3 Van ondernemingsplan naar verbeterplan en jaarverslag

Het ondernemingsplan is een plan op hoofdlijnen. Nadere inhoudelijke uitwerking van de verandermatrix vindt plaats in het verbeterplan (activiteitenplan). Jaarlijks evalueren we de resultaten, die worden samengevat in een jaarverslag. Borging gebeurt in het organisatieboek.

De uitwerking van inhoudelijke thema's in ondernemingsplan, verbeterplan en de evaluatie ervan in het jaarverslag is op functionele gronden verschillend.

Onderstaand format integreert de onderdelen van ondernemingsplan, verbeterplan en verslag.

Bij de invulling van het ondernemingsplan zijn de met @ aangeduide onderdelen verplicht.

ONDERNEMINGSPLAN 2011	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	@
Doelformulering	@
Activiteiten	
Tijdsplanning	
Verantwoordelijken	@
Betrokkenen	
Ondersteuning	
Begroting	@
VERSLAG 2011	
Resultaat inhoudelijk	
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	

## 6.2 Communicatie

In de organisatiefilosofie van SSOT is de leraar dienstbaar aan het belang van de leerling, de directeur aan het belang van de leraar, de algemeen directeur aan de belangen van de directeur en het bestuur aan de leiding van de organisatie als geheel.

Hoofddoel van de communicatie bij SSOT is, zowel in- als extern, het behouden en versterken van wederzijdse betrokkenheid en respect.

Dit vraagt:

- het op alle niveaus openstaan voor boodschappen vanuit alle spelers in het werkveld;
- de mogelijkheid om te reageren op aangeboden boodschappen, vaak ook expliciet het daartoe uitnodigen;
- ruimhartig zijn met verontschuldigen over en weer als de boodschap niet goed is begrepen;
- grote aandacht voor inhoud en vormgeving van informatie.

Doelen

Wil een organisatie als SSOT goed functioneren, dan is het van groot belang dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van missie, kernwaarden en doelen van de organisatie op alle niveaus; van de relaties tussen de diverse onderdelen van de organisatie en van de wijze waarop de organisatie zijn missie vorm geeft en zijn doelen tracht te bereiken.

Ook externe belanghebbenden dienen hiervan op de hoogte te zijn, met name de klanten (ouders van leerlingen; leerlingen zelf) en de organen waaraan de scholen en het bovenschools management als maatschappelijke onderneming, zowel horizontaal als verticaal verantwoording verschuldigd zijn (locale, provinciale en nationale overheden/inspectie).

Verticale relaties en communicatie

We onderscheiden de volgende vier werkniveaus: groep-school-bovenschools management-bestuur en synchroon daarmee de volgende verantwoordelijken: leraar-directeur-algemeen directeur-voorzitter. In principe vindt verticale formele communicatie slechts plaats tussen opeenvolgende niveaus: leraar-directeur vv, directeur-algemeen directeur vv, algemeen directeur-voorzitter vv. Wanneer onverhoopt de communicatie in de opeenvolgende niveaus niet naar de zin van een of van beide communicatiepartners goed verloopt, dan kan een beroep worden gedaan op het naast hogere niveau. Deels kan dit door gebruik te maken van de formele klachtenregeling, maar bij voorkeur gebeurt dit in persoonlijke contacten tussen de personen die direct betrokken zijn. Beroep is in voorkomende gevallen natuurlijk ook mogelijk buiten de organisatie, bijvoorbeeld langs juridische weg.

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken en medezeggenschap

Zie hiervoor het meerjarenondernemingsplan; het organisatieboek (Fronter) e.a..

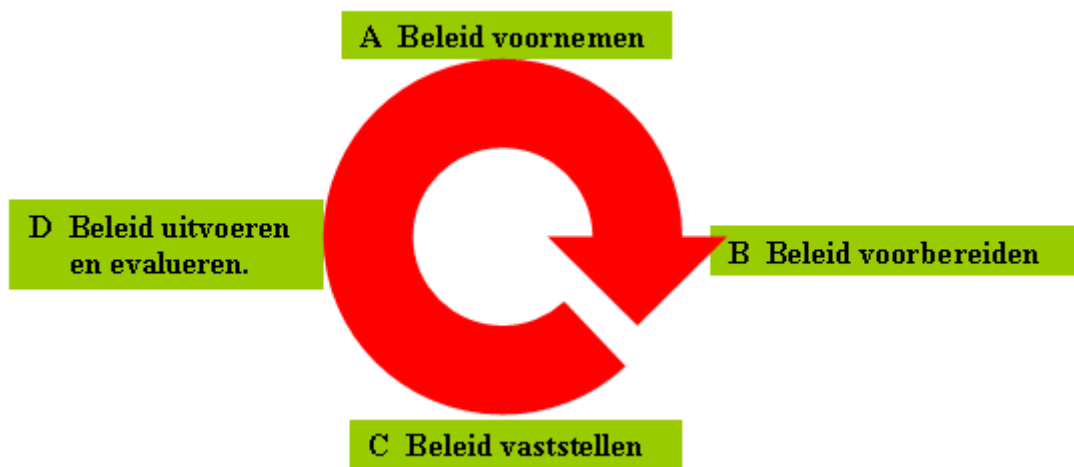
Nadere uitwerking in stichtingsstatuut, managementstatuut, taakverdelingsoverzicht en medezeggenschapsreglement is voorgenomen.

### 6.3 Besluitvormingsstructuur

Voor alle niveaus in de organisatie geldt dezelfde fasering voor het voorbereiden, vaststellen, uitvoeren en evalueren van besluiten (zie onderstaand schema). Op alle niveaus en in elke fase zijn daarbij steeds ook in- en externe belanghebbenden betrokken.

Op schoolniveau: leerlingen, ouders en hun vertegenwoordigers, medewerkers, medezeggenschapsraad; maatschappelijk relevante instellingen, overheden en inspectie.

Op stichtingsniveau: directies, bestuur, maatschappelijke organisaties (horizontaal en verticaal), gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, overheden e.a.



Het meerjaren ondernemingsplan 2004-2008 is zowel op stichting- als op schoolniveau (in de meeste gevallen) op informele wijze tot stand gekomen en gecommuniceerd.

Vanaf het ondernemingsplan 2006 doorlopen we op alle niveaus het formele besluitvormingstraject.

## Bijlage: ondernemingsverslag 2010

### Inspireren (van medewerkers)

*De eerste categorie verbeterdoelen bevat de verbeterdoelen die gericht zijn op het optimaliseren van het functioneren van de medewerkers op de werkvloer.*

De expertise ASS is middels interne scholing verbreed naar alle leraren en alle leerwegen.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Destijds is op 't Zand gestart met expertise ASS. Deze expertise dient nu verbreed te worden naar alle leerkrachten van Westerwel. Op deze manier kunnen de positieve effecten vanuit de pilot autisme Westerwel breed gaan werken; leerlingen uit alle leerwegen kunnen ervan gaan profiteren.
Doelformulering	Alle leraren in alle leerwegen, beschikken over de expertise ASS.
Activiteiten	Alle leraren van Westerwel die niet hebben deelgenomen aan de introductiescholing autisme najaar 2006, nemen deel aan de interne scholing. 5 x 3 uur (verlengde teamvergaderingen).
Tijdsplanning	Jan t/m mei 2010.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	Alle leraren die de scholing nog niet gehad hebben.
Ondersteuning	Steunpunt autisme Midden-Brabant.
Begroting <sup>8</sup>	€ 4000. Betaling wordt verrekend met overgehevelde LGF-middelen.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Scholing heeft plaatsgevonden; doel is gerealiseerd.
Resultaat financieel	Activiteiten hebben plaatsgevonden via NJT; cursus is verrekend middels overgehevelde LGF-middelen.
Conclusie en voortgang	Westerwel zal de komende jaren veel aandacht blijven besteden aan het verbeteren van de expertise ASS

De school heeft binnen haar zorgstructuur een Interne (Ambulant) Begeleider.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen de zorgstructuur van de school gaan we werken met een interne ABER om de begeleiding van cluster III en cluster IV leerlingen, en van leerlingen met zeer complexe hulpvragen, zoveel mogelijk te integreren en de doorgaande lijn te waarborgen.
Doelformulering	De interne AB heeft een duidelijk omschreven plaats en taak binnen het onderwijskundig management.
Activiteiten	Inventariseren van taken interne ABER Bepalen en vastleggen van de plaats van de interne ABER binnen de begeleiding/ gesprekkencyclus van lgf leerlingen.
Tijdsplanning	Jan t/m mei 2009.
Verantwoordelijken	Peter Smolders.
Betrokkenen	Onderwijskundig management. Interne ABER: Conny Senden.
Ondersteuning	-
Begroting <sup>1</sup>	Valt binnen NJT. Interne ABER zal bekostigd worden door de WEC REC Midden Brabant over te dragen lgf middelen

VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Interne AB-er heeft duidelijke plaats en taak gekregen in begeleiding LGF-leerlingen
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd; interne AB-er wordt bekostigd uit over te dragen LGF-middelen.
Conclusie en voortgang	Doel gerealiseerd; interne AB-er zal ook taak krijgen in zorgcoördinatieteam en toekomstig ZABT

Er is een intervisiegroep PAB die zes wekelijks overlegt.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Binnen het SWV Tilburg Zorg levert ook Westerwel haar bijdrage aan PAB. Om ervoor te zorgen dat PAB-ers geïnspireerd blijven is intervisie noodzakelijk.
Doelformulering	Alle PAB-ers van Westerwel participeren in een zes wekelijkse intervisie groep.
Activiteiten	Planning intervisie bijeenkomsten 2010.
Tijdsplanning	Het hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	Peter Smolders
Betrokkenen	Alle PAB-ers van Westerwel.
Ondersteuning	
Begroting <sup>II</sup>	Valt binnen NJT. Voor PAB wordt per basisschool contact drie uur gedeclareerd bij het SWV Tilburg Zorg.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Intervisiebijeenkomsten PAB-ers vinden zeswekelijks plaats.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd
Conclusie en voortgang	Intervisiebijeenkomsten worden voortgezet; nieuw element wordt het invullen van PAB+ (concreet uitvoeren van activiteiten met leerlingen op de basisschool).

Het persoonlijkontwikkelingsplan van alle medewerkers is geactualiseerd.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel heeft in het kader van IPB een gesprekkencyclus waarbij steeds ook de deskundigheidsbevordering verantwoord wordt. Hiervoor maakt de medewerker een POP voor ten hoogste vier jaar.
Doelformulering	Het POP van alle medewerkers is actueel.
Activiteiten	De directie controleert en inventariseert welke POP 's nog actueel zijn. Het O.P en O.O.P. actualiseert zo nodig zijn/haar POP.
Tijdsplanning	Het hele schooljaar.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel. Het O.P en O.O.P.
Betrokkenen	Het O.P en O.O.P.
Ondersteuning	
Begroting <sup>III</sup>	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Bij een aantal medewerkers is het POP geactualiseerd, waarvoor dat gezien de gesprekkencyclus aan de orde was.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd
Conclusie en voortgang	Beleid wordt in 2011 voortgezet; eind 2011 beschikken alle medewerkers over een actuele POP.

De kwaliteit van het primaire proces is verbeterd middels scholing, coaching en intervisie m.b.t. convergente differentiatie, exploratief en interactief leren, en bewustwording van de indicatoren voor de doorgaande lijn bij lezen en schrijven.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Om nog dichter bij de onderwijsbehoefte van de leerlingen te komen is differentiëren van belang. Voor een aantal basisvaardigheden hebben wij gekozen voor externe differentiatie. Binnen zo'n instructieniveau groep blijkt convergente differentiatie nodig. Vanuit de positie bepaling INK oktober 2009 zijn de thema's exploratief en interactief leren, en bewustwording van de indicatoren voor de doorgaande lijn naar voren gekomen.
Doelformulering	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Er is een kwaliteitskaart convergente differentiatie. <ul style="list-style-type: none"> <li>- In de teamvergadering staat dit onderwerp tenminste twee maal per jaar op de agenda.</li> <li>- Er vindt klassenbezoek/interne audit plaats aan de hand van de kwaliteitskaart.</li> </ul> </li> <li>b. Er is een kwaliteitskaart voor exploratief en interactief leren. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploratief en interactief leren staat ten minste één maal per jaar op de agenda van de teamvergadering.</li> </ul> </li> <li>c. Voor de vakken schrijven en technisch lezen staan de indicatoren voor een doorgaande lijn op papier. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deze indicatoren worden bij de planbespreking betrokken.</li> </ul> </li> </ul>
Activiteiten	Ad a) en b) Studie, opstellen van kwaliteitskaarten, teamvergadering, coaching. Ad c) Studie, op papier zetten van leerlijnen en indicatoren, teamvergadering, planbespreking.
Tijdsplanning	Ontwikkelen van kwaliteitskaarten jan, feb, maart. Leerlijnen en indicatoren schrijven staan in jan op papier, leerlijnen en indicatoren technisch lezen staan in mei op papier. Teamvergadering en coaching het hele jaar door.
Verantwoordelijken	Leden onderwijskundig management.
Betrokkenen	Alle onderwijsgeevenden.
Ondersteuning	
Begroting <sup>IV</sup>	Valt binnen NJT.
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Er is een start gemaakt met de kwaliteitskaart convergente differentiatie; klassenconsultatie heeft niet plaatsgevonden. Het onderwerp exploratief en interactief leren is nog niet aan de orde gekomen.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Kwaliteitskaart convergente differentiatie wordt in 2011 vastgesteld. Thema exploratief en interactief leren wordt in 2011 geïntroduceerd; er wordt gestreefd naar het vaststellen van een kwaliteitskaart.

De school oriënteert zich op leerlijnen techniek.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Techniek in het onderwijs is al een aantal jaren opgenomen in het ondernemingsplan van Westerwel maar tot op heden niet gerealiseerd. Van collega scholen vernemen wij dat werken met techniek torens te moeilijk of te veel omvattend is voor veel SBO leerlingen. In dit ondernemingsplan zal onze ambitie m.b.t. techniek in het onderwijs beperkt blijven tot een haalbaarheidsonderzoek.
Doelformulering	Er zijn tenminste twee leerlijnen techniek in het primair onderwijs bestudeerd en beoordeeld op hun haalbaarheid voor onze leerlingen qua niveau en tijdsinvestering.
Activiteiten	Inventariseren van leerlijnen techniek in het primair onderwijs

	Bestuderen van leerlijnen, Presenteren van een haalbare leerlijn aan het team.
Tijdsplanning	Maart, april, mei.
Verantwoordelijken	Elly Castelijns.
Betrokkenen	Werkgroep Techniek. Alle leraren.
Ondersteuning	
Begroting <sup>v</sup>	Valt binnen NJT
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Bestudering van leerlijnen techniek heeft in zeer beperkte vorm plaatsgevonden.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Doel leerlijnen techniek wordt vooralsnog niet verder uitgewerkt; afwachten wat ontwikkelingen zijn.

### Innoveren (van het primaire proces)

*De tweede categorie verbeterdoelen bevat de doelstellingen die gericht op het optimaliseren van het primaire proces.*

Taalverhaal is geïmplementeerd.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Aan het begin van het schooljaar 2009-2010 zijn wij schoolbreed gestart met het invoeren van Taalverhaal.
Doelformulering	De methode taalverhaal wordt volgens het implementatieplan ingevoerd.
Activiteiten	Teamvergadering, intervisie en klassenbezoek.
Tijdsplanning	Schooljaar 2009- 2010.
Verantwoordelijken	Onderwijskundig management.
Betrokkenen	Alle onderwijsgeevenden en logopedisten.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Taalmethode is Westerwel breed geïmplementeerd.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Doel is gerealiseerd; taalonderwijs wordt verder geëvalueerd in planbesprekingen en klassenbezoeken.

De school doet mee aan het PARWO project geld rekenen.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	School werkt met de realistische rekenmethoden "Alles Telt" en "Pluspunt" Het is de bedoeling om deze rekenmethoden nog meer passend te maken. Daarom doet de school mee aan het PARWO project geld rekenen.
Doelformulering	Leerkrachten inzicht geven in de essentie van de rekendidactiek. Leerkrachten inzicht geven in de leerlijn geld rekenen binnen de methode en de mogelijke hiaten. Leerkrachten handvaten geven om hiaten in de leerlijn rekenen van de methode in te vullen.
Activiteiten	zie projectplan PARWO geld.
Tijdsplanning	Het hele schooljaar.

Verantwoordelijken	Jeanne van Hersel , Marie Jose van Heugten, Jikke van der Sluys en Elly Castelijns.
Betrokkenen	Alle groepsleraren.
Ondersteuning	Frans Moerlands.
Begroting	Valt binnen NJT. Deelnemen aan het project levert een kleine subsidie op die ingezet wordt voor vervanging t.b.v de scholingsmomenten en aanschaf van bij het project behorende materialen.
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Rekencoördinatoren hebben deelgenomen aan scholingsbijeenkomsten; in teamvergaderingen is aandacht besteed aan afnemen van de Quickscan en aan het vergroten van 'drijfvermogen'. Leerkrachten hebben inzicht gekregen in essentie rekendidactiek en kunnen beter omgaan met hiaten binnen de methodes; vooral geldt voor leerkrachten die werken met de lagere rekenniveaus.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Ontwikkeling wordt eerste helft van 2011 voortgezet, waarbij meer aandacht besteed zal gaan worden aan rekenproblemen op hogere rekenniveaus.

De school heeft een procedure ontwikkeld die aantoont en ervoor zorgt dat het ontwikkelingsperspectief leidend is voor het leerstofaanbod.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Uit de beoordeling van de inspectie bleek dat Westerwel onvoldoende kon aantonen dat het ontwikkelingsperspectief leidend is voor het leerstofaanbod.
Doelformulering	Westerwel heeft een procedure op papier staan die ervoor zorgt dat er kan worden aangetoond dat het ontwikkelingsperspectief leidend is voor het leerstofaanbod.
Activiteiten	Bezoek studiedag sbo werkverband, literatuurstudie, opstellen procedure, experiment met procedure.
Tijdsplanning	Jan t/m mei.
Verantwoordelijken	Peter Smolders.
Betrokkenen	Onderwijskundig management.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Procedure ontwikkelingsperspectief staat op papier; protocol is dynamisch van karakter en zal zeker nog bijgesteld moeten worden.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Protocol ontwikkelingsperspectief heeft dynamisch karakter; zal in 2011 verder bijgesteld worden.

De school evalueert de kwaliteit van haar opbrengsten ook op groep- en schoolniveau.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Uit de beoordeling van de inspectie bleek dat Westerwel de kwaliteit van haar opbrengsten vooral evalueert op individueel niveau en nog onvoldoende op groep- en schoolniveau.
Doelformulering	Westerwel heeft een procedure ontwikkeld waarmee ook op groep- en schoolniveau geëvalueerd kan worden.
Activiteiten	Literatuurstudie, collegiale consultatie van andere scholen, ontwerp procedure en experiment met procedure.

Tijdsplanning	Het hele schooljaar.
Verantwoordelijken	Het onderwijskundig management.
Betrokkenen	Het onderwijskundig management.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Niet gerealiseerd; doel heeft aandacht gehad door mogelijkheden PDR samen met collega SBO-scholen te verkennen; heeft nog niet geleid tot procedure.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Onderwerp zal in 2011 opnieuw de nodige aandacht krijgen; procedure om te evalueren zal dan ontworpen worden.

De toetsbatterij en hiermee samenhangend de toetskalender zijn vernieuwd.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Het is belangrijk de opbrengsten van het onderwijs ook objectief te meten zodat benchmarking mogelijk is. Hiervoor moet het meetinstrumentarium up to date zijn.
Doelformulering	De CITO toetsbatterij van Westerwel is vernieuwd en de toetskalender is hierop aangepast.
Activiteiten	Bestudering van alle CITO toetsen voor het primair onderwijs. Aanschaffen van alle voor Westerwel relevante toetsen. Aanpassen van de toetskalender.
Tijdsplanning	Jan-feb 2010.
Verantwoordelijken	Het onderwijskundig management.
Betrokkenen	Alle onderwijsgeevenden.
Ondersteuning	
Begroting	Tijdsinvestering valt binnen NJT. Aanschaf toetsen €2000.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Gerealiseerd; toetsbatterij is volledig vernieuwd (CITO); toetsen worden ook inmiddels gebruikt.
Resultaat financieel	Tijdsinvestering binnen NJT; aanschaf toetsen € 2200,00
Conclusie en voortgang	Krijgt verder aandacht binnen hanteren toetskalender.

Het schoolplan voor de periode augustus 2010 tot augustus 2014 is ontwikkeld en vastgesteld

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Het huidige schoolplan van Westerwel is als overgangsplan geschreven voor de periode 1-8-2008 tot 1-8-2010. Volgens regelgeving moet er voor 1-8-2010 een nieuw schoolplan zijn vastgesteld.
Doelformulering	Op 1-8-2010 is er een nieuw schoolplan voor de periode 1-8-2010 tot 1-8-2014 waaraan M.R. en bevoegd gezag hun instemming hebben verleend.
Activiteiten	De feitelijke gang van zaken m.b.t. het kwaliteitsbeleid, het onderwijskundigbeleid, het personeelsbeleid en het financieelbeleid vaststellen. Inventariseren en vastleggen van de beleidsvoornemens voor de komende vier jaar.
Tijdsplanning	Jan t/m juni.
Verantwoordelijken	Directie
Betrokkenen	Directie, M.R. en bevoegd gezag S.S.O.T.
Ondersteuning	
Begroting	Tijdsinvestering valt binnen NJT.
VERSLAG	

2010	
Resultaat inhoudelijk	Gerealiseerd; schoolplan is opgesteld; MR en bevoegd gezag hebben instemming verleend.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd.
Conclusie en voortgang	Schoolplan wordt in planperiode 2010-2014 uitgevoerd,

### Includeren (meer thuisnabij)

*De derde categorie verbeterdoelen beschrijft de inkluderende initiatieven die de school in het kader van Passend Onderwijs neemt.*

Op het terrein van Westerwel is een BSO+ gerealiseerd waarmee Westerwel een nauw samenwerkingsverband heeft.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Vanaf juni 2008 liggen er contacten met Kinderstad om op Westerwel een BSO+ voorziening te creëren. Het betreft dan een voorziening voor naschoolse opvang voor leerlingen die een meer dan standaard pedagogische vraag stellen aan de opvang.
Doelformulering	Op het terrein van Westerwel is een BSO+ gerealiseerd. Er staan duidelijke afspraken op papier m.b.t de organisatorische en inhoudelijke samenwerking.
Activiteiten	Overleg tussen beide partijen.
Tijdsplanning	Juni 2010 gereed.
Verantwoordelijken	Mari van Kempen.
Betrokkenen	Mari van Kempen, directie Kinderstad.
Ondersteuning	
Begroting	Realisatie van gebouw is voor Westerwel budgettair neutraal.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	September 2010 is Kinderstad gestart met de bouw; oplevering is voorzien december 2010. Ingebruikname waarschijnlijk februari 2011. Afspraken organisatorische en inhoudelijke samenwerking zijn nog niet in een document vastgesteld; zal afhankelijk van start en bemensing in 2011 plaats gaan vinden.
Resultaat financieel	Realisatie is budgettair neutraal
Conclusie en voortgang	Ingebruikname SBO+ voorziening begin 2011, waarna afspraken op papier zullen worden gezet.

De aanbevelingen uit het onderzoek “van pilot tot expertise” worden uitgevoerd.

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Door dr. A. Hermans is een onderzoek uitgevoerd m.b.t. de expertise pilot autisme. De conclusies en aanbevelingen zijn te lezen in het rapport: van pilot naar expertise.
Doelformulering	De aanbevelingen uit de rapportage worden verwerkt in een plan van aanpak en worden uitgevoerd conform tijdschema.
Activiteiten	Zie plan van aanpak.
Tijdsplanning	Het hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	Peter Smolders.
Betrokkenen	Alle medewerkers Westerwel.
Ondersteuning	REC en steunpunt Autisme Midden-Brabant.
Begroting	Uit overgehevelde LGF gelden.
VERSLAG 2010	

Resultaat inhoudelijk	Het plan van aanpak is eind 2009 opgesteld en in 2010 uitgevoerd. De activiteiten (zie plan van aanpak) zijn grotendeels uitgevoerd m.u.v. een plenaire scholingsbijeenkomst. Eén keer per 6 weken staat het onderwerp ASS op de agenda van de teamvergadering, waarbij intervisie en expertiseversterking de voornaamste doelen zijn. Vanuit en zorgcoördinatieteam zijn procedures en protocollen ontwikkeld t.a.v. dossiervorming en het borgen van een doorgaande ontwikkeling op leerlingniveau.
Resultaat financieel	Uitgevoerd uit overgehevelde LGF-gelden
Conclusie en voortgang	Voor 2011 zal een nieuw plan van aanpak opgesteld worden, waarmee ASS een speerpunt van Westerwel blijft.

Westerwel doet mee aan de projecten Passend Onderwijs Midden Brabant

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Westerwel participeert in een aantal projecten Passend Onderwijs: - ondersteuning zorgspecialisten 'op de vloer' in Leerrijk op basisschool De Sporckt, - participatie in het project overgang ASS-leerlingen SBO-VO (steunpunt autisme Midden-Brabant), - samenwerking met Mill Hill m.b.t. ASS-leerlingen. - project 2-1 Jan Ligthart Huibeven.
Doelformulering	a) vergroten van de expertise van zorgspecialisten op De Sporckt en Huibeven. b) nieuw beleid ontwikkelen m.b.t. overgang SBO-VO ASS-leerlingen.
Activiteiten	Ad a) Westerwel geeft directe feedback aan de zorgspecialisten. Ad b) gegevens verzamelen, analyseren, beleid formuleren.
Tijdsplanning	Jan t/m juli 2010.
Verantwoordelijken	Peter Smolders.
Betrokkenen	Pab-ers Westerwel.
Ondersteuning	
Begroting	SWV Tilburg; Passend Onderwijs Midden-Brabant.
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Westerwel heeft geparticipeerd in de pilot Leerrijk op De Sporckt; project is deels een succes geworden; een aantal speerpunten wordt in de zorgstructuur van deze basisschool opgenomen. Voorts heeft Westerwel meegewerkt aan het project overgang SBO-VO (steunpunt Autisme Midden-Brabant); tot op heden hebben we helaas nog geen conclusies mogen ontvangen. Het project 2-1 i.s.m. Jan Ligthart Huibeven is met succes afgesloten; beide leerlingen worden met een zorgcontract verder begeleid op JLH. De samenwerking met Mill Hill m.b.t. ASS-leerlingen heeft om onduidelijke redenen geen doorgang gevonden.
Resultaat financieel	Binnen NJT gerealiseerd; ondersteuning Leerrijk op De Sporckt via SWV Tilburg; voor ASS SBO-VO geen middelen ontvangen.
Conclusie en voortgang	Trajecten zijn afgerond; begeleiding De Sporckt wordt doorgezet vanuit PAB.

**Optimaliseren van de bedrijfsvoering (INK)**

*De vierde categorie verbeterdoelen bevat alle overige verbeterdoelen, zoals die door de school aan de hand van het inventarisatie-instrument (hoofdstuk 3) zijn geïnventariseerd. Onderliggende ordening gebeurt a.d.h.v. de aandachtsgebieden van het INK-model.*

Het volgens de CAO PO verplichte aantal leraren is benoemd in een LC functie

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Volgens de CAO primair onderwijs moeten er per 1-8-2010 een substantieel aantal leraren in een LC functie benoemd zijn.
Doelformulering	Per 1-8-2010 is minimaal de verplichte wtf leraren in een LC functie benoemd.
Activiteiten	Vaststellen van de functie-eisen en de wtf voor een LC functie, zowel op CAO, SSOT, en schoolniveau. Vaststellen van een benoemingsprocedure op SSOT en schoolniveau. Het schoolteam informeren over de LC functie; omvang, functie eisen en benoemingsprocedure. Uitvoeren van de benoemingsprocedure.
Tijdsplanning	Jan-feb-maart.
Verantwoordelijken	Algemeen directeur SSOT. Directie Westerwel.
Betrokkenen	Alle leraren.
Ondersteuning	
Begroting <sup>9</sup>	Valt binnen normjaartaak. Kosten LC functie valt binnen lumpsum financiering.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Gerealiseerd; één leraar is benoemd in LC-functie.
Resultaat financieel	Vanuit lumpsum bekostigd.
Conclusie en voortgang	Waarschijnlijk dient in 2011 een tweede leraar in een LC-functie benoemd te worden.

De personeel- en bekwaamheidsdossiers zijn op orde

ONDERNEMINGSPLAN 2010	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	
Doelformulering	Actualiseren van personeel en bekwaamheidsdossiers volgens afspraken SSOT.
Activiteiten	Administratie maakt het personeelsdossier op orde. Tijdens het jaarlijks functioneringsgesprek wordt met leraar het bekwaamheidsdossier besproken en zo nodig aangevuld.
Tijdsplanning	Het hele kalenderjaar.
Verantwoordelijken	Directie/ personeelsleden
Betrokkenen	Alle personeelsleden.
Ondersteuning	
Begroting	Valt binnen NJT.
VERSLAG 2010	
Resultaat inhoudelijk	Alle medewerkers hebben het bekwaamheidsdossier op orde gebracht; bespreking vindt plaats tijdens functioneringsgesprekken.
Resultaat financieel	Gerealiseerd binnen NJT.
Conclusie en voortgang	Bekwaamheidsdossier komt altijd aan de orde tijdens functioneringsgesprek.

## Aanschaf middelen.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	In het kader van de verder voltooiing van het schoolgebouw en de verdere uitbreiding van het aantal leerlingen zijn een aantal aanschaffen noodzakelijk.
Doelformulering	Aanschaf van twee digiborden. Verduistering westzijde gebouw. Aanschaf meubilair. Aanschaf computers.  Coating gangen. Herstel gebouw van waterschade. Uitbreiding klimaatbeheersing. Aanschaf speeltoestellen en straatmeubilair.
Activiteiten	-
Tijdsplanning	Jan tm juni 2010.
Verantwoordelijken	Directie Westerwel.
Betrokkenen	-
Ondersteuning	-
Begroting	€ 15000 € 50000 € 10000 € 10000 € 40000 € 5000 € 10000 € 50000 is al toegezegd n.a.v. ondernemingsplan 20008 en 2009.
<b>VERSLAG 2010</b>	
Resultaat inhoudelijk	Coating gangen niet gerealiseerd; één digibord aangeschaft. Verder alle middelen aangeschaft.
Resultaat financieel	Alles binnen begroting uitgevoerd.
Conclusie en voortgang	Coating gangen zal mogelijk in 2011 plaatsvinden.

## Oudertevredenheidsonderzoek.

<b>ONDERNEMINGSPLAN 2010</b>	
Introductie (vindplaats; KSF – PI)	Om de waardering van de school door de ouders objectief vast te stellen houdt de school elke vier jaar een tevredenheids onderzoek onder de ouders. Het tevredenheidsonderzoek is voor het laatst afgenomen in februari 2006 middels een vragenlijst. Het is de bedoeling dezelfde vragenlijst in 2010 af te nemen.
Doelformulering	Het tevredenheidsonderzoek wordt afgenomen en verwerkt.
Activiteiten	Verspreiden vragenlijsten, inventariseren van de gegevens, formuleren van beleid, terugkoppelen naar ouders.
Tijdsplanning	Februari en maart 2010.
Verantwoordelijken	Elly Castelijns.
Betrokkenen	Alle ouders en directie.
Ondersteuning	
Begroting	
<b>VERSLAG 2010</b>	

---

Resultaat inhoudelijk	Oudertevredenheidsonderzoek is afgenomen; conclusie was dat ouders in algemene zin zeer tevreden waren m.b.t. het onderwijs en de begeleiding op Westerwel. De resultaten zijn met de ouders gecommuniceerd.
Resultaat financieel	
Conclusie en voortgang	Oudertevredenheidsonderzoek zal opnieuw in 2014 afgenomen worden.

